



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

ANDREZA ARAGÃO MANTOVANI

NEGÓCIOS DE IMPACTO E NOVOS ECOSSISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

Brasília - DF  
2019

ANDREZA ARAGÃO MANTOVANI

## NEGÓCIOS DE IMPACTO E NOVOS ECOSSISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel, sob orientação do Professor Doutor João José Curvello

Brasília - DF  
2019

ANDREZA ARAGÃO MANTOVANI

## NEGÓCIOS DE IMPACTO E NOVOS ECOSSISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel, sob orientação do Professor Doutor João José Curvello

Brasília - DF, 04 de julho de 2019

### BANCA EXAMINADORA

---

João José Azevedo Curvello  
UnB

---

Edmundo Brandão Dantas  
Unb

---

Ana Thereza Nogueira Soares  
UnB

---

Liziane Soares Guazina  
UnB

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria Cristina da Silva Aragão, minha melhor amiga e grande incentivadora dos meus estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela graça de ter estudado em uma universidade pública e pela trajetória acadêmica a ser concluída por meio deste trabalho. Obrigado por sempre iluminar meus caminhos.

Agradeço em especial a minha mãe, Maria Cristina, que sempre acreditou nos meus sonhos e nos meus estudos e que lutou junto comigo para que eu pudesse conquistá-los.

Agradeço ao meu avô, Almir e as minhas tias: Lucia, Geny, Graça, Isabel e Arcangela. Obrigada a todos pelo apoio e por estarem ao meu lado nos momentos mais difíceis e estressantes.

Agradeço ao meu orientador, João José Curvello, por ter me acolhido, ajudado e inspirado neste projeto. Obrigada pela disposição, dedicação e pela sabedoria compartilhada.

Agradeço a todo o corpo docente da Faculdade de Comunicação, em especial aos professores: Gabriela Freitas, Fabíola Calazans, Célia Matsunaga, Elen Geraldês, Luciano Mendes, Fernanda Valentim, Suelen Valente, Délcia Vidal e Selma Olli. Muito obrigada por me impulsionarem a sair da minha zona de conforto e a crescer em maturidade pessoal, profissional e acadêmica. Obrigada também por todos os conselhos e aprendizados.

Agradeço aos meus amigos: Géssica Girão, Eduardo Arake, Daniel Guerra e Maíra Carvalho por terem estado ao meu lado em todos os trabalhos realizados durante a graduação. Obrigada pela dedicação e determinação. Foram muitos momentos compartilhados e noites em claro, mas tudo sempre deu certo com ajuda de vocês.

Agradeço a Rosinha e a Cristiane por sempre terem me ajudado quando precisei. Obrigada pela paciência e pelo profissionalismo.

Agradeço ao meu professor de italiano, Gianluigi Planezio, que, por meio da certificação de língua italiana, me ajudou a conseguir os créditos que faltavam para que eu pudesse me formar neste semestre.

Finalmente, agradeço a UnB pelas inúmeras oportunidades oferecidas. Dentre elas: projetos de extensão, empresa júnior, iniciação científica e palestras. Todas essas experiências foram de imenso valor e crescimento na minha vida.

"A persistência é o caminho do êxito."  
(Charles Chaplin)

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo compreender os novos ecossistemas de comunicação em Negócios de Impacto social. Para isso, foi feita uma análise de dados fornecidos pela plataforma Pipe Social e uma pesquisa quantitativa a fim de entender a gestão de comunicação nesse setor. A pesquisa também mapeou empresas que trabalham em soluções para Negócios de Impacto Social e as classificou de acordo com os serviços de comunicação prestados.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Negócios de Impacto Social. Ecossistemas de Comunicação.

## **ABSTRACT**

*This study aims to understand the new communication systems around Social Impact Business. In order to this, it was made an analysis on data provided by Pipe Social platform and a quantitative research to understand the communication management in this field. The research also mapped companies working on Social Impact Business solutions and ranked them according to the communication services provided.*

*Keywords: Organizational Communication. Social Impact Business. Communication Systems.*



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — O que são Negócios Inclusivos . . . . .	18
Figura 2 — Abordagens de Negócios Inclusivos . . . . .	18
Figura 3 — Características dos Negócios Sociais . . . . .	20
Figura 4 — Matriz de missão e mecanismos de negócio . . . . .	21
Figura 5 — A abrangência dos Negócios de Impacto . . . . .	25
Quadro 1 — Termos relacionados aos negócios de impacto . . . . .	25
Figura 6 — Elementos básicos de um modelo de negócio de sucesso para a base da pirâmide . . . . .	27
Figura 7 — Negócios de impacto social x negócios tradicionais . . . . .	31
Quadro 2 — Dimensões de um negócio social . . . . .	31
Figura 8 — Ajudas mais urgentes . . . . .	34
Figura 9 — Mercado emergente . . . . .	35
Figura 10 — Organização dos negócios de impacto . . . . .	35
Figura 11 — Overview de oportunidades . . . . .	36
Figura 12 — Pedidos de ajuda . . . . .	37
Figura 13 — Público-alvo . . . . .	38
Figura 14 — Medição dos quatro critérios determinados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil . . . . .	39
Figura 15 — Relevância da tecnologia em negócios de impacto . . . . .	40
Figura 16 — Recursos disponíveis para a jornada empreendedora - Tecnologia .	41
Figura 17 — Recursos disponíveis para a jornada empreendedora - Formação .	42
Figura 18 — Estrutura organizacional dos negócios de impacto . . . . .	45
Figura 19 — Fluxo de comunicação dos negócios de impacto . . . . .	46
Figura 20 — Canais de comunicação . . . . .	47
Figura 21 — Estratégias de comunicação utilizadas pelos negócios de impacto .	48
Quadro 3 — Indicadores de comunicação dos negócios de impacto . . . . .	48
Figura 22 — Funil de vendas - métricas do pirata . . . . .	50
Figura 23 — Visão de comunicação dos negócios de impacto . . . . .	51
Figura 24 — Estágios de desenvolvimento de negócios de impacto . . . . .	54
Figura 25 — Jornada de impacto - Estágio 1 . . . . .	55
Figura 26 — Jornada de impacto - Estágio 2 . . . . .	56
Figura 27 — Jornada de impacto - Estágio 3 . . . . .	57
Figura 28 — Jornada de impacto - Estágio 4 . . . . .	58
Figura 29 — Estratégia de comunicação: Agência Shoot the Shit . . . . .	60
Quadro 4 — Cases - Agência Shoot the Shit . . . . .	60
Figura 30 — Estratégias - ICE . . . . .	63

Figura 31 — Produtos - Sense-Lab . . . . .	64
Quadro 5 — Cursos - Sense-Lab . . . . .	65
Figura 32 — Serviços - Artemísia . . . . .	66
Quadro 6 — Iniciativas - Artemísia . . . . .	67
Quadro 7 — Serviços - Quintessa . . . . .	68
Figura 33 — Cases - Quintessa (Parte 1) . . . . .	69
Figura 34 — Cases - Quintessa (Parte 2) . . . . .	70
Quadro 8 — Comunicação para o Entendimento - Características . . . . .	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Advocacy	Defesa e argumentação em prol de uma causa.
Case	Experiência de trabalho marcante que merece ser estudada.
Core business	Parte principal de um determinado negócio. Ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.
Coworking	movimento de pessoas, empresas e comunidades que buscam trabalhar e desenvolver suas vidas e negócios juntos, para crescer de forma mais rápida e colaborativa.
Desk research	Pesquisa de dados secundários.
Gaps	Lacuna, vão ou brecha.
Insight	Perspicácia e discernimento que acontece através de uma visão intuitiva sobre alguma coisa que muitas vezes estão escondidas.
Investidores-anjo	Pessoas físicas com capital próprio que investem em empresas nascentes com alto potencial de crescimento.
Leads	Potencial consumidor que demonstrou interesse em consumir algum produto ou serviço.
Mainstream	Conceito que expressa uma tendência ou moda principal e dominante.
Mentoring	Tutoria, mentoria, mentorado ou apadrinhamento.
Modus operandi	Maneira que determinada pessoa utiliza para trabalhar ou agir.
Networking	Capacidade de estabelecer uma rede de contatos ou uma conexão com algo ou com alguém.
Newsletter	Publicação com conteúdo, periodicidade, linha editorial e comunicação visual atrativa.
Recall	Lembrar, recordar
Stakeholders	Públicos de interesse de uma organização.
Startup	Companhias e empresas que estão no início de suas atividades e que buscam explorar atividades inovadoras no mercado.
Valuation	Estimar quanto uma empresa vale, determinando seu preço justo e o retorno de um investimento em suas ações.
Workshop	Espécie de seminário, grupo de discussão ou colóquio que enfatiza a troca de ideias e a demonstração e aplicação de técnicas e habilidades.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	13
2	<b>NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS</b>	16
2.1	NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS INTERNACIONAIS	16
2.1.1	<b>Negócios Inclusivos</b>	17
2.1.2	<b>Negócios com impacto social</b>	19
2.1.3	<b>Negócios sociais</b>	19
2.2	NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS NACIONAIS	21
2.2.1	<b>Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil</b>	22
2.2.1.1	Princípio 1: Compromisso com a Missão Social e Ambiental	23
2.2.1.2	Princípio 2: Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado	23
2.2.1.3	Princípio 3: Compromisso com a Lógica Econômica	23
2.2.1.4	Princípio 4: Compromisso com a Governança Efetiva	24
2.2.1.5	Abrangência dos Negócios de Impacto	24
2.3	QUADRO RESUMO	25
3	<b>CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO</b>	27
3.1	NEGÓCIOS DE IMPACTO VERSUS NEGÓCIOS TRADICIONAIS	30
3.2	PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA E SOCIAL	31
4	<b>NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL</b>	33
4.1	PRIMEIRO MAPA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL	33
4.1.1	<b>Reflexões sobre o 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental</b>	34
4.2	SEGUNDO MAPA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL	37
4.2.1	<b>Reflexões sobre o 2º mapa de negócios de impacto social+ambiental</b>	39
4.3	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO	44
4.3.1	<b>Dados da pesquisa</b>	44
5	<b>NEGÓCIOS DE IMPACTO E NOVOS ECOSSISTEMAS DE COMUNICAÇÃO</b>	52
5.1	O PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS	52
5.2	A JORNADA DE IMPACTO	54
5.3	AS NOVAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	58
5.3.1	<b><i>Shoot the Shit</i></b>	59

5.3.1.1	Cases .....	60
5.3.2	<b>ICE - Inovação em Cidadania Empresarial</b> .....	62
5.3.2.1	Estratégias .....	62
5.3.3	<b>Sense-Lab</b> .....	63
5.3.3.1	Serviços .....	64
5.3.4	<b>Artemísia</b> .....	65
5.3.4.1	Serviços .....	65
5.3.5	<b>Quintessa</b> .....	67
5.3.5.1	Cases .....	68
5.4	PRINCIPAIS DESAFIOS .....	71
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	73
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

Essa monografia se iniciou com uma pesquisa de Iniciação Científica que investigou a Gestão da Comunicação em Negócios de Impacto Social no Brasil. Nela buscou-se entender como os negócios de impacto operam e se comunicam com a sociedade. A pesquisa teve como base o 1º Mapeamento de Negócios Social + Ambiental da vitrine de negócios Pipe Social e, a partir do estudo, foi possível identificar um ecossistema emergente, que revela um cenário de inovação tanto para a gestão como para a comunicação. Os negócios de impacto promovem mudança social por meio de iniciativas mercadológicas e, para isso, precisam compreender a fundo o público de baixa renda e suas demandas mais latentes. Prahalad afirma: "a base da pirâmide pode ser um recurso de inovações não somente para os produtos e processos, mas também para os modelos de negócio (PRAHALAD, 2005 apud BARKI et al, 2013).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os principais desafios dos Negócios de Impacto social consistem em:

- Falta de capital para abrir o negócio.
- Falta de capital de giro.
- Burocracia.
- Falta de capacitação do empreendedor e/ou equipe.
- Falta de estrutura técnica dos empreendimentos.
- Desenho de modelos de governança que não sejam centralizadores.
- Como ainda há pouca fiscalização ou controle social das relações de trabalho que se dão nessa área, os pequenos negócios sociais são vulneráveis à precarização das relações.
- Conhecimento limitado sobre as fontes de financiamento e potenciais *stakeholders* e falta de acesso a eles;
- Plano de negócios ruim.
- Modelo de negócio pouco desenvolvido.
- Baixo acesso à tecnologia de ponta.
- Dificuldade em monitorar e avaliar seus resultados econômicos e sociais de maneira clara e consistente.

Nesse contexto, nota-se que a demanda dos Negócios de Impacto Social vai além dos produtos de comunicação tradicionais. Não é necessário somente estar presente nas redes sociais, ter uma boa publicidade e assessoria. É importante que, junto a isso, estejam atrelados elementos organizacionais e estratégicos tais como: missão, modelo de governança, rentabilidade, impacto social, inovação e escala. Sendo assim, a Comunicação Organizacional se torna uma grande aliada nesse processo e, não à toa, tem sido utilizada por empresas aceleradoras e incubadoras, que oferecem serviços personalizados aos Negócios de Impacto Social. Esse segmento tem analisado os obstáculos enfrentados pelos Negócios de Impacto Social e implantado novas técnicas de planejamento, pesquisa, definição de *stakeholders*, indicadores e matrizes de avaliação.

Existe também uma tendência mundial que tem valorizado as empresas com propósito de transformação social. A conferência South by Southwest (SXSW), conhecida por ser o maior evento de inovação e criatividade do mundo, abordou a questão e deu visibilidade aos empreendimentos que têm propósitos sociais relevantes.

Nos últimos anos, um consenso se formou em torno da maneira como empresas de diferentes mercados devem se comunicar com o grande público. Não importa se o seu negócio é serviço financeiro ou ração para cachorro: se você não tiver um propósito que inspire os consumidores, seu produto estará em desvantagem em relação à concorrência.<sup>1</sup>

Os negócios de impacto aparecem como uma tentativa de capitalismo mais inclusivo. É uma forma diferente de pensar o papel das organizações e uma resposta ao desejo latente de quem quer trabalhar com um propósito (BARKI, 2015).

O capitalismo trouxe muitos avanços sociais e permitiu melhora nas condições de vida de uma parte considerável da sociedade. O conforto e o bem-estar trazidos pelos avanços tecnológicos são inegáveis. Por outro lado, a concentração de renda, assim como a vulnerabilidade de grande parcela da população mundial que vive na pobreza, também é flagrante. Nesse cenário, soluções mais inclusivas, que não dependam exclusivamente da ação governamental, tornam-se necessárias. Os negócios de impacto surgem como uma dessas possibilidades. Não é a única, nem necessariamente a melhor, mas é uma forma diferente de pensar o papel das organizações. Mais do que um conceito hermético, é uma filosofia para se pensar os negócios que podem, em uma visão otimista, influenciar as empresas tradicionais (BARKI, 2015).

A partir desse cenário, o trabalho teve como problema de pesquisa a pergunta: "É inovadora a comunicação em negócios de impacto?". O objetivo geral consistiu em analisar o cenário dos negócios de impacto no Brasil e apresentar os processos e práticas utilizados por aceleradoras e incubadoras.

São objetivos específicos da pesquisa:

- A. Investigar os principais desafios do setor de negócios de impacto.
- B. Mapear aceleradoras e incubadoras relevantes no Brasil;
- C. Verificar os processos e as práticas de comunicação utilizadas por essas iniciativas;
- D. Apresentar e identificar os principais *cases* e estratégias;

Quanto à natureza, a pesquisa se encaixa no perfil de pesquisa aplicada com base no método quali-quantitativo, com objetivos exploratório e descritivo, utilizando como procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica, documental e a dados secundários. O estudo teve viés teórico e buscou delimitar o que é comunicação inovadora no contexto dos negócios de impacto.

Do ponto de vista teórico, foi discutido o conceito de negócios de impacto

<sup>1</sup> Disponível em: [https://goadmedia.com.br/wp-content/uploads/2019/03/WP\\_GoAd\\_SXSW\\_Insights\\_2019\\_High.pdf](https://goadmedia.com.br/wp-content/uploads/2019/03/WP_GoAd_SXSW_Insights_2019_High.pdf).

pelos autores Edgard Barki, Graziella Comini, Luciana Aguiar, Haroldo da Gama Torres, Muhammad Yunus e por empresas brasileiras que trabalham no setor como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Força-Tarefa Brasil, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) e a Pipe Social. Os conteúdos de comunicação organizacional e marketing social foram percorridos pelos autores João José Curvello, Marlene Marchiori, Bruno Silva, Philip Kotler e Nancy R Lee.

No primeiro capítulo, busca-se conceituar os negócios de impacto e as diferentes terminologias utilizadas para caracterizá-los. Pretende-se entender as principais abordagens teóricas e a abrangência das configurações jurídicas que essas empresas podem ter.

O segundo capítulo apresenta as principais características dos negócios de impacto. Define os elementos mais importantes para que um negócio de impacto obtenha sucesso, faz um comparativo entre empresas tradicionais *versus* negócios de impacto e explana as diferentes dimensões que as organizações do setor social podem ter, focando mais no social ou no mercado.

O terceiro capítulo traz pesquisas que pautam o setor e identificam o cenário dos negócios de impacto no Brasil. A primeira pesquisa é da vitrine de negócios Pipe Social, que traça os principais desafios e tendências para os negócios de impacto no Brasil. O segundo estudo é uma pesquisa de iniciação científica autoral que teve como foco entender a gestão de comunicação em negócios de impacto.

O quarto capítulo mostra o papel das aceleradoras e incubadoras, apresenta a jornada de impacto, que identifica as diferentes fases de maturidade de um negócio de impacto, e aponta as estratégias e *cases* utilizados no setor.

O último capítulo expõe as considerações finais e relaciona o estudo realizado com os objetivos gerais e específicos.



## 2 NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS

Os negócios de impacto surgem como uma tendência emergente no mercado tradicional e com grande capacidade de desenvolvimento no Brasil e no mundo. Os esforços e estudos para a consolidação da área evoluem a cada ano, assim como as definições e terminologias sobre o assunto. De acordo com Graziella Comini, Edgard Barki e Luciana Aguiar, o tema ainda é novo e com muito a ser explorado.

Autores e organizações utilizam expressões como "negócios inclusivos", "negócios com impacto" ou "negócios sociais" [...] Ao identificar as diferentes definições de negócios com impacto social na literatura internacional, podemos identificar pontos de vista que estão mais próximos da lógica do mercado e outros em que há predominância da lógica social.

Apesar de existirem diferentes termos para qualificar os negócios de impacto, um dos pontos centrais que permite entender a essência dessa área é a busca concomitante de retornos financeiros e geração de impacto social (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013)

Um dos pontos de consenso no debate sobre a definição é a de que um negócio social existe para buscar solução a uma questão social/ambiental ou pela ampliação de impacto social/ambiental já produzido. A novidade é que esta solução é desenvolvida considerando a viabilidade econômica da intervenção, com base em estratégias e modelos de negócios. (SEBRAE, 2013)

Neste capítulo iremos abordar os conceitos internacionais mais importantes sobre os negócios de impacto e a evolução dos termos no âmbito nacional, que têm como foco norteador a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil.

### 2.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS INTERNACIONAIS

O primeiro conceito a ser trabalhado é o de "empresas sociais". A nomenclatura teve origem na Europa e apresenta uma perspectiva voltada aos negócios que buscam a inclusão de populações desfavorecidas (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013). A Emergence Social Enterprise in Europe (Emes) define as empresas sociais como:

Empresas sociais descrevem organizações que se baseiam na troca como sua principal fonte de renda e que se consideram como negócios. Podem incluir organizações que têm o setor público como principal cliente, mas cuja renda é predominantemente de contratos celebrados por meio de licitação. As empresas sociais são radicalmente diferentes das privadas. Elas objetivam lucros, mas também se definem como empresas que:

- priorizam a ética e os seus valores;
- têm como principal missão o cumprimento de objetivos sociais acordados e mensuráveis;
- são governadas e administradas por meio de um regime de empresa democrática e social.

Travaglini et al<sup>2</sup>. afirma que as empresas sociais têm como característica:

"(i) Orientação empresarial – Elas estão diretamente envolvidas na produção de bens ou prestação de serviços a um mercado, (ii) Objetivos sociais – Elas têm objetivos sociais e/ou ambientais, como a criação de emprego, formação ou prestação de serviços locais. Seus valores éticos podem incluir um compromisso para a construção de habilidades nas comunidades locais. Seus lucros são reinvestidos principalmente para atingir os objetivos sociais. (iii) Muitas empresas sociais também são caracterizadas por sua propriedade social. Elas são organizações autônomas cuja governança e estruturas de propriedade são normalmente baseadas em participação de grupos de interesse (por exemplo, trabalhadores, usuários, clientes, grupos comunitários locais e investidores sociais) ou por administradores ou diretores que controlam a empresa em nome de um grupo mais amplo de interessados. São responsáveis perante os seus *stakeholders* e a comunidade em geral para o seu impacto social, ambiental e econômico. Lucros podem ser distribuídos para os *stakeholders* ou usados em benefício da comunidade". (Coalizão Empresarial Social, 2013)

As empresas sociais enxergam a intencionalidade e a natureza do produto ou serviço oferecido como algo bastante relevante. É importante também que os lucros sejam reinvestidos para manter e reforçar a sua missão para uma mudança positiva (Coalizão Empresarial Social, 2011). Outros fatores que permeiam a abordagem europeia sobre o conceito de empresa social são: modelo de governança, propriedade coletiva dos meios de produção de bens ou prestação de serviços, participação do coletivo na tomada de decisões, prestação de contas e transparência.

### 2.1.1 Negócios Inclusivos

O termo negócios inclusivos é usado com bastante frequência na América Latina. Geralmente são organizações que abarcam empresas de pequeno e médio porte, buscam retorno financeiro para além da autossuficiência e que incluem a população de baixa renda em sua cadeia produtiva, mas isso serve como uma estratégia secundária e auxiliar, uma vez que as transações que incluem pessoas de menor renda correspondem a uma parcela pouco significativa de seu market share<sup>3</sup>.

De acordo com o a Iniciativa Incluir, projeto do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), os negócios inclusivos são:

Negócios inclusivos são modelos de negócios que oferecem, por meio do seu *core business*, bens, serviços e sustento de maneira comercialmente viável e em escala para as pessoas de menor renda, tornando-as parte da cadeia de valor das empresas como fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes. Tratam-se de modelos de negócios capazes de

2 (apud COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013). p. 45.

3 Disponível em: <http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

desenvolver capacidades para que as pessoas de menor renda possam produzir bens e serviços que o mercado demanda; criar valor compartilhado e expandir conexões entre o desenvolvimento econômico e social e reconectar retorno financeiro com o benefício social<sup>4</sup>.

No Brasil, os negócios inclusivos são definidos como:

Aqueles que visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com pouca ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho, dentro dos padrões do "trabalho decente" e em um modelo autossustentável, ou seja, gerando lucros para as empresas e estabelecendo relações com as organizações empresariais típicas, seja como fornecedores de produtos ou serviços, seja como sistema de distribuição. (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

As figuras 1 e 2 a seguir ilustram algumas características dos negócios inclusivos:

Figura 1 - O que são Negócios Inclusivos



Fonte: <http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos>

Figura 2 - Abordagens de Negócios Inclusivos

ABORDAGENS DE NEGÓCIOS INCLUSIVOS				
Responsabilidade Social	Iniciativas de Empreendedorismo Social	Atividades de Negócios Inclusivos	Modelos de Negócios Inclusivos	Mainstream Business
Projetos, atividades, programas e doações feitos por uma empresa privada com o objetivo de atingir um grau de bem-estar social mais alto, sem expectativa de retorno financeiro (não relacionadas a publicidade positiva) e que não são exigidas por lei	Uma organização que usa estratégias comerciais de mercado para melhorar o bem-estar humano, mais do que para maximizar lucros	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu <i>core business</i> . Essa estratégia, entretanto, não é central para a viabilidade comercial desses negócios	Negócios cujos modelos integram a base da pirâmide em seu <i>core business</i> . Tais negócios tem a viabilidade comercial como aspecto central	Empresas para as quais o lucro (ou o retorno financeiro para os donos) é o objetivo principal
Sem fins lucrativos		Modelos híbridos		Com fins lucrativos

Fonte: Adaptado de UNDP (2014). "Barriers and Opportunities at the Bottom of the Pyramid". Istanbul, Turkey.

Fonte: <http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos>

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.iniciativaincluir.org.br/artigo/50/Negocios-inclusivos>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

### 2.1.2 Negócios com impacto social

O conceito de "negócios com impacto social" é abrangente e integra qualquer empresa ou organização que tenha o propósito de gerar lucro e impacto social. Pode ser uma empresa que tenha objetivos sociais ou uma unidade de negócios incorporada a uma empresa tradicional (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

De acordo com Young<sup>5</sup>, os negócios com impacto social podem ter diversas configurações, desde que apresentem responsabilidade social corporativa e *marketing* de grandes corporações. Dentre essas formas de empresa, estão:

1. **filantropia empresarial:** organização sem fins lucrativos que dedica uma parcela de seus recursos para programas sociais como parte de sua estratégia competitiva;
2. **empresa com um propósito social:** organização com uma missão social que opera no mercado para cumpri-la de forma eficaz;
3. **híbrida:** organização com dupla finalidade: ganhar dinheiro para os *stakeholders* e atingir objetivos sociais definidos;
4. **projeto para gerar fundos:** atividade da organização dedicada exclusivamente a gerar receita para ela;
5. **projeto para a finalidade social:** atividade de uma organização concebida exclusivamente para tratar de uma missão social ou objetivos sociais;
6. **projeto híbrido:** atividade organizacional direcionada tanto para produzir receitas como contribuir para a missão ou objetivos sociais de organização.

Pode-se concluir que os negócios com impacto social combinam o *modus operandi* de uma companhia tradicional com valores sociais e ambientais característicos de organizações sociais (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013).

### 2.1.3 Negócios sociais

Muhammad Yunus, pai do microcrédito e dos negócios sociais, foi ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 2006 pela sua atuação no projeto Greemen Bank, que através do microcrédito, conseguiu fornecer pequenos empréstimos para os pobres sem as garantias e exigências tradicionais dos bancos comerciais.<sup>6</sup>

Para Yunus, os negócios sociais são:

Negócios Sociais são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos.

Como uma ONG, tem uma missão social, mas como um negócio tradicional, geram receitas suficientes para cobrir seus custos. É uma empresa na qual o investidor recupera seu investimento inicial mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa para ampliação do impacto social.

O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para as pessoas ou para

<sup>5</sup> (apud COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013). p. 51.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/muhammad-yunus>. Acesso em 14 de abril de 2019.

o meio ambiente<sup>7</sup>.

Yunus afirma que os negócios sociais devem focar exclusivamente no autossustento, reinvestindo os lucros no próprio negócio para que ele cresça e multiplique seu impacto positivo. As figuras 3 e 4 ilustram algumas características dos negócios sociais:

Figura 3 - Características dos Negócios Sociais

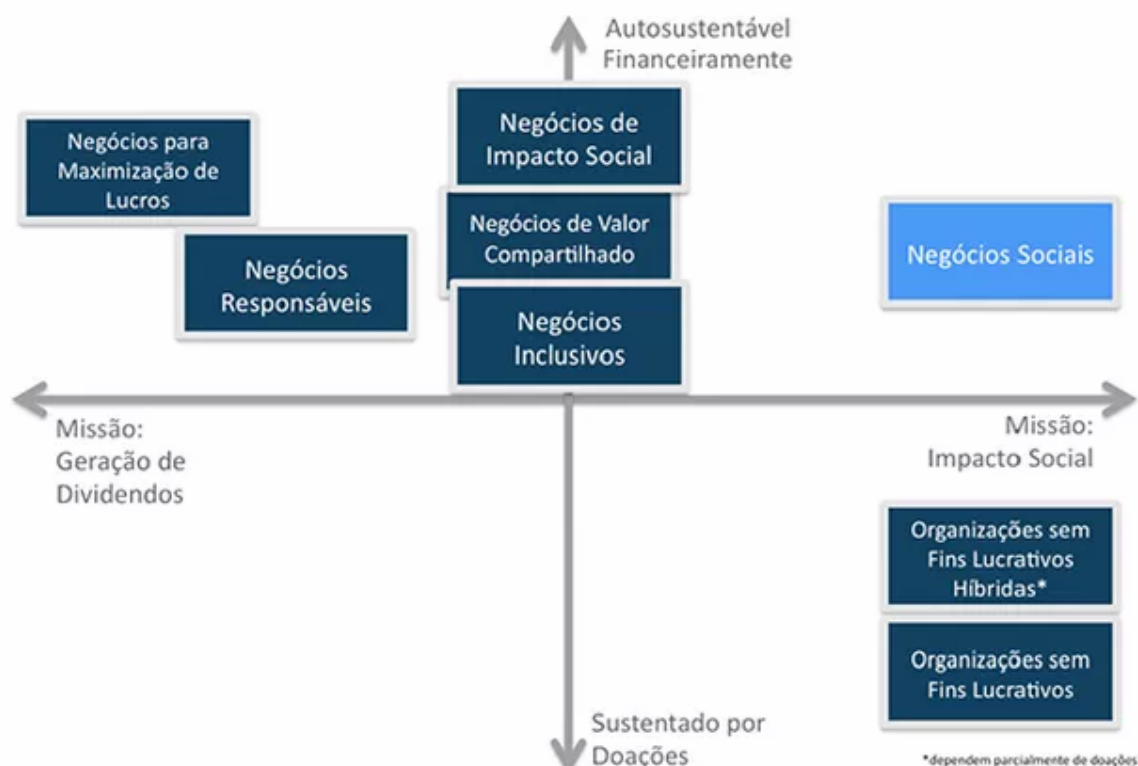


Fonte: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.yunusnegociossociais.com/o-que-so-negcios-sociais>. Acesso em: 14 de abril de 2019.

Figura 4 - Matriz de missão e mecanismos de negócio

## Matriz de missão e mecanismos de negócio



Fonte: <https://www.yunusnegociossociais.com/diferentes-modelos-de-negcios>

## 2.2 NEGÓCIOS DE IMPACTO: DEFINIÇÕES TEÓRICAS NACIONAIS

No âmbito nacional, o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) define os Negócios de Impacto como “iniciativas economicamente rentáveis, que por meio da sua atividade principal oferecem soluções para problemas sociais e/ou ambientais, utilizando mecanismos de mercado”.

O Sebrae entende que os negócios de impacto social buscam gerar por meio da operação do seu próprio *core business* impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal deve beneficiar diretamente a sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D e E e/ou pessoas da classe A e B, mas sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP), das camadas sociais mais pobres da população (SEBRAE, 2016).

Para o Sebrae, as principais características dos Negócios de Impacto são:

- Motivação principal em minimizar um problema social e ambiental: possuem missão explícita de causar impacto social. Muitas organizações referem-se a isso como intencionalidade. Segundo o Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor da Universidade de São Paulo (Ceats), a intencionalidade é um fator

importante e diferencial nos negócios de impacto social, bem como sua relação com a realidade local e compromisso com o desenvolvimento do território. A análise da realidade social e seu contexto são fundamentais para determinar o negócio social;

- A viabilidade econômica é estruturada por meio de um modelo que garanta rentabilidade a partir da comercialização de produtos ou serviços, e não apenas de doações e subsídios;
- A atividade principal é que gera impacto social, ou seja, não se trata de um projeto ou iniciativa separada do negócio, e sim de sua atividade principal;
- Apresenta inovação no modelo de negócio (por exemplo, no modelo de distribuição, no produto ou serviço, no sistema de precificação); Tem potencial de alcançar escala e operar de maneira eficiente. São modelos de negócio lucrativos que ofereçam soluções escaláveis, com potencial em atender milhares de pessoas das classes C, D e E;
- Há comprometimento do empreendedor e de sua equipe em melhorar a qualidade de vida da população de baixa renda;
- O formato de gestão tende a ser inovador e horizontal;
- Distribuição ou não de dividendos: um negócio pode ou não distribuir dividendos a acionistas, não sendo, porém, esse um critério para definir negócios de impacto social;
- Incluir grupos de baixa renda na cadeia produtiva de valor, como proprietários, sócios, parceiros, funcionários, fornecedores ou distribuidores;
- Ofertar produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis que contribuam diretamente para aumentar o acesso dos grupos de baixa renda a oportunidades e atendimento de necessidades básicas em saneamento, alimentação, energia, saúde e habitação;
- Ofertar produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos, contribuindo indiretamente para o aumento de suas rendas, como equipamentos de custo mais baixo, venda de tecnologias e acesso a crédito produtivo (SEBRAE, 2016).

### **2.2.1 Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**

Em maio de 2014, um grupo inicialmente formado por 21 lideranças do campo das Finanças Sociais e dos Negócios de Impacto, nomeado de "Força-Tarefa Brasil" foi criado com o objetivo de unir esforços para nortear a sociedade na identificação e implementação de Negócios/Organizações de Impacto bem como no suporte ao seu desenvolvimento (Força-Tarefa Brasil, 2015). Em 2015, foi lançada a "Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil", que visa conceituar e parametrizar esses negócios, possibilitando a construção de um diálogo qualificado sobre as oportunidades e os desafios do setor. O documento prioriza quatro princípios para os Negócios de Impacto: Compromisso com a Missão Social e Ambiental, Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado, Compromisso com a Lógica Econômica e Compromisso com a Governança Efetiva.

### 2.2.1.1 Princípio 1: Compromisso com a Missão Social e Ambiental

"Todo Negócio de Impacto deve explicitar de forma clara o seu compromisso com a missão social e ambiental bem como detalhar o modo que as suas operações e serviços irão contribuir para gerar impacto social/ambiental positivo."

Um negócio de impacto deverá:

**Nível 1** – Explicitar sua Teoria de Mudança na Missão, na Visão e nos Valores institucionais<sup>8</sup>.

**Nível 2** – Incluir no Contrato Social (item Objeto Social), no Estatuto Social ou em documento equivalente a transformação que pretende gerar.

**Nível 3** – Comunicar, de forma sistemática, a todos os públicos de relacionamento, a Missão, a Visão e os Valores. Isso deve se dar por meio dos documentos internos e externos da organização.

### 2.2.1.2 Princípio 2: Compromisso com o Impacto Social e Ambiental Monitorado

"Os Negócios de Impacto precisam ter sua Teoria de Mudança explícita, monitorada e reportada periodicamente. Para tanto, de forma rotineira, tais empreendimentos devem:"

**Nível 1** – Explicitar a transformação socioambiental que pretendem gerar, deixando claras quais métricas de resultado e impacto social e ambiental irão monitorar.

**Nível 2** – Coletar e analisar dados para o acompanhamento dos resultados alcançados.

**Nível 3** – Reportar, de forma transparente, os resultados e dados, fazendo uso de meios e linguagens acessíveis às partes interessadas. Da mesma forma, devem explicitar se estão ou não alcançando seus objetivos.

**Nível 4** – Ter seus resultados auditados por organização externa independente.

### 2.2.1.3 Princípio 3: Compromisso com a Lógica Econômica

"Os Negócios de Impacto têm de atuar com base num modelo de operação comercial voltado à sustentabilidade financeira."

Independentemente do tamanho, da localização e das características operacionais e comerciais, os Negócios de Impacto podem, inicialmente, utilizar recursos filantrópicos ou subsidiados, essenciais para o alcance de seu equilíbrio financeiro de curto e médio prazos.

Entretanto, devem também demonstrar em seus planos de negócios e nos relatórios de resultados subsequentes a capacidade em desenvolver atividades econômicas sustentáveis por meio, por exemplo, da atração de investidores e contratos comerciais de maior porte e duração.

Os níveis a seguir descrevem os estágios de aderência à lógica econômica proposta.

**Nível 1** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir

<sup>8</sup> Por meio da Teoria de Mudança, um Negócio de Impacto apresenta suas hipóteses de transformação social e ambiental, possibilitando a empreendedores, aceleradoras e investidores ter uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade de geração de impacto. Disponível em: <http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>.



mais de 50% de seus custos operacionais.

**Nível 2** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir de 25% a 50% de seus custos operacionais.

**Nível 3** – O Negócio de Impacto depende de capital filantrópico para cobrir até 25% de seus custos operacionais.

**Nível 4** – O Negócio de Impacto não depende de capital filantrópico.

A carta também destaca sobre a distribuição de dividendos:

É importante destacar que Organizações de Impacto, dependendo de sua forma legal e de sua Missão, podem ou não distribuir dividendos. No ecossistema brasileiro, existem diferentes formatos de organizações desse tipo. Destacam-se as seguintes:

1 – Organizações da sociedade civil com atividades de geração de receita e que podem receber doações, mas não podem distribuir lucros.

2 – Negócios Sociais com formato jurídico de empresa e que visam ao lucro, mas que reinvestem esses recursos inteiramente nos negócios.

3 – Negócios de Impacto que distribuem lucros a seus investidores. O retorno sobre o capital investido (filantrópico ou comercial) não é, portanto, um princípio para os Negócios de Impacto. Essa distribuição, deve, contudo, ser pactuada com o investidor.

#### 2.2.1.4 Princípio 4: Compromisso com a Governança Efetiva

"Uma estrutura de governança efetiva é a chave para a evolução das estratégias e a implementação de ações que possibilitem o atendimento dos objetivos institucionais."

O modelo de governança deve:

**Nível 1** – Deixar um legado socioambiental superior ao valor econômico extraído, com uma divisão balanceada do risco entre investidores, empreendedores, fornecedores, clientes, comunidades de atuação e a sociedade.

**Nível 2** – Ter transparência na tomada de decisões, de maneira a manter informados os *stakeholders* (públicos de interesse) internos e externos sobre ações que impactam suas dinâmicas e expectativas e garantir a esses públicos o direito de serem ouvidos, por intermédio de participação em conselhos consultivos ou deliberativos.

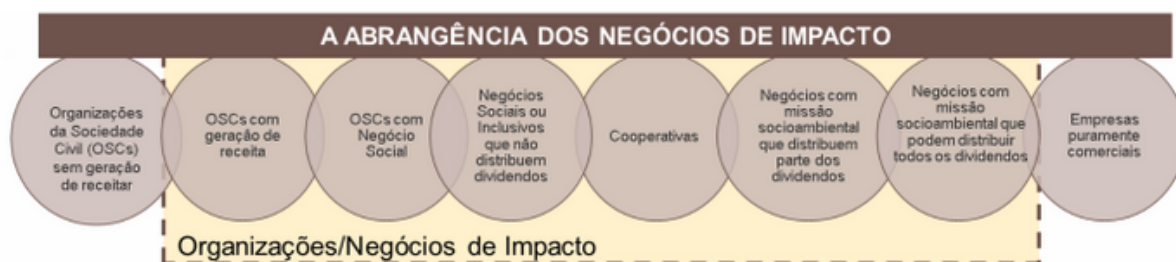
**Nível 3** – Possibilitar à comunidade apoiada ou ao público-alvo de um Negócio de Impacto compartilhamento oficial da propriedade, da governança e do desenho do negócio.

#### 2.2.1.5 Abrangência dos Negócios de Impacto

"Não existe no Brasil uma estrutura jurídica voltada especificamente para os Negócios de Impacto. Qualquer forma legal de organização (com ou sem fins lucrativos) é passível de ser um Negócio de Impacto".

Sendo assim, os Negócios de Impacto podem abranger diferentes configurações. A figura a seguir aponta as principais formas de organização:

Figura 5 - A abrangência dos Negócios de Impacto



Fonte: Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil

## 2.3 QUADRO RESUMO

Quadro 1 - Termos relacionados aos negócios de impacto (continua)

Termo	Definição	Características
<b>Empresas Sociais</b>	Visam, primariamente, objetivos sociais e os excedentes são reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade. Utilizam mecanismos de mercado com o objetivo de minimizar desigualdades socioeconômicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se baseiam na troca como sua principal fonte.</li> <li>- Priorizam a ética e os seus valores.</li> <li>- Têm como principal missão o cumprimento de objetivos sociais acordados e mensuráveis .</li> <li>- São governadas e administradas por um regime de empresa democrática e social.</li> </ul>
<b>Negócios Inclusivos</b>	Estão focados em gerar emprego e renda para as pessoas pobres que vivem em áreas de risco social e ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizações que abarcam empresas de pequeno e médio porte.</li> <li>- População de baixa renda faz parte da cadeia de valor (fornecedores, distribuidores, revendedores ou clientes).</li> <li>- Buscam retorno financeiro para além da autossuficiência .</li> </ul>
<b>Negócios com Impacto Social</b>	Organizações híbridas que combinam as competências do setor privado com os conhecimentos de gestão social do Terceiro Setor. Objetivam resolver problemas sociais, utilizando mecanismos de mercado.	- Integram qualquer empresa ou organização que tenha o propósito de gerar lucro e impacto social (filantropia empresarial, empresa com um propósito social, híbrida, projeto para gerar fundos, projeto para a finalidade social ou projeto híbrido).
<b>Negócios Sociais</b>	Têm como principal objetivo o impacto social e seu modelo de negócio é o motor para fomentá-lo. Para Yunus, todo lucro deve ser reinvestido no próprio negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Têm a única missão de solucionar um problema social .</li> <li>- O sucesso do negócio não é medido pelo total de lucro gerado em um determinado período, mas sim pelo impacto criado para</li> </ul>

Quadro 1 - Termos relacionados aos negócios de impacto (conclusão)

Termo	Definição	Características
		as pessoas ou para o meio ambiente.
<b>Negócios de Impacto Social (SEBRAE)</b>	Buscam gerar por meio da operação do seu próprio <i>core business</i> impacto social positivo, ou seja, sua atividade principal deve beneficiar diretamente a sociedade, devendo impactar pessoas das classes C, D e E e/ou pessoas da classe A e B, mas sobretudo impactar a Base da Pirâmide (BOP), das camadas sociais mais pobres da população	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Têm a motivação principal em minimizar um problema social e ambiental .</li> <li>- Viabilidade econômica (autossustentabilidade).</li> <li>- Apresentam inovação no modelo de negócio.</li> <li>- Oferecem soluções escaláveis.</li> <li>- Distribuem ou não dividendos.</li> <li>- Ofertam produtos e serviços de qualidade e com preços acessíveis.</li> <li>- Ofertam produtos e serviços que melhoram a produtividade dos mais excluídos.</li> <li>- Incluem grupos de baixa renda na cadeia produtiva de valor.</li> </ul>
<b>Negócios de Impacto (Força-Tarefa Brasil)</b>	Empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo que produzem resultado financeiro positivo de forma sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso com a missão social e ambiental.</li> <li>- Compromisso com o Impacto social e ambiental monitorado .</li> <li>- Compromisso com a lógica econômica.</li> <li>- Compromisso com a governança efetiva.</li> <li>- Assim como os negócios com impacto social, abrangem diferentes configurações de empresas (OSCs com geração de receita, OSCs com Negócio Social, negócios sociais ou inclusivos que não distribuem dividendos, cooperativas, negócios com missão socioambiental que distribuem parte dos dividendos, negócios com missão socioambiental que podem distribuir todos os dividendos).</li> </ul>

Fonte: (SILVA, 2016). Com adaptações.

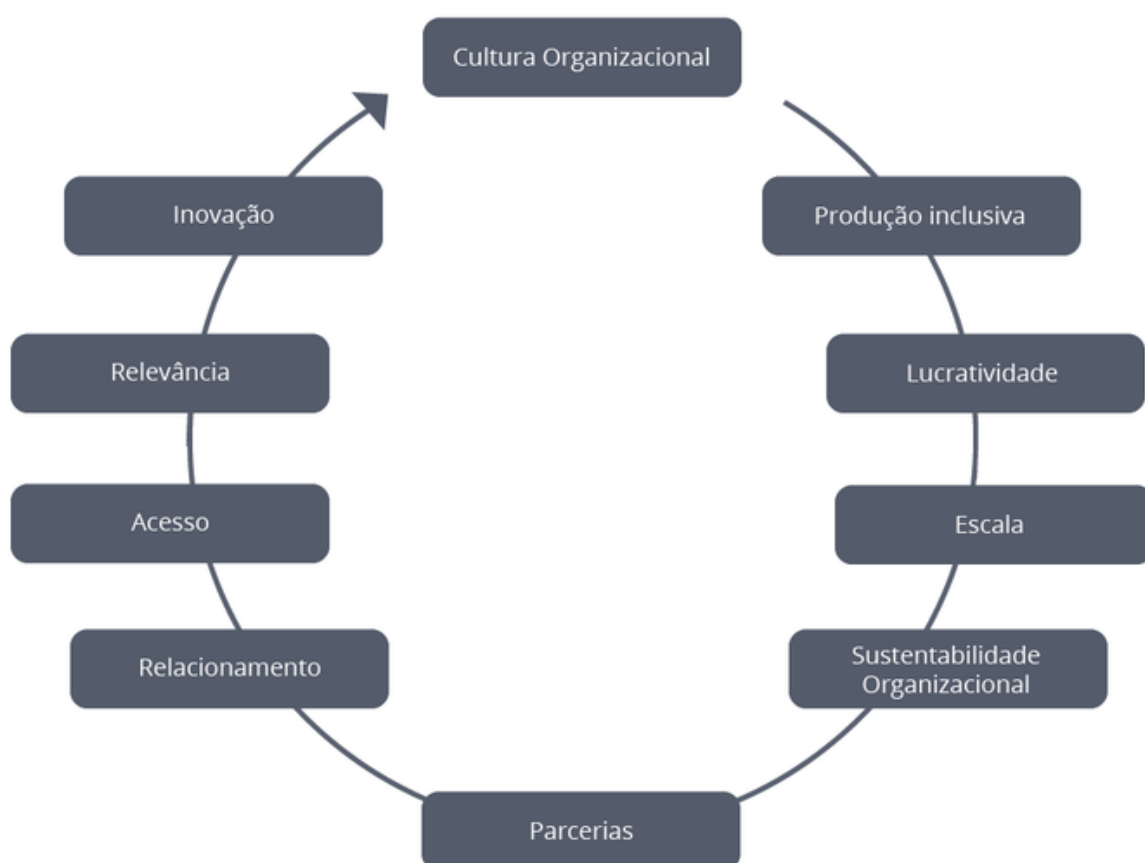
Embora a conceituação sobre o tema seja ampla e apresente diferenças pontuais, neste trabalho iremos utilizar o termo "negócios de impacto", nomenclatura empregada pela Força-Tarefa Brasil na Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil.

### 3 CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS DE IMPACTO

Os Negócios de Impacto possuem diversos desafios. Para que se consiga atingir a população de baixa renda e gerar impacto social é necessário ir além da lógica de desenvolver e adaptar produtos, alcançar o mercado, encontrar a estratégia certa de preço e a comunicação eficiente. As empresas devem entender o mercado e fazer investimentos a longo prazo (BARKI et al, 2013).

Algumas características importantes para o desenvolvimento de negócios de impacto bem-sucedidos estão destacadas na figura a seguir:

Figura 6 - Elementos básicos de um modelo de negócio de sucesso para a base da pirâmide



Fonte: (BARKI et al, 2013)

A **cultura organizacional** em negócios de impacto exige diversidade. É necessário que haja uma profunda compreensão das necessidades e dos desejos da população de baixa renda e isso deve refletir na forma que as empresas lidam com esse público. Marchiori (2011) afirma:

A cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual

passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo (MARCHIORI; VILAÇA, 2011 apud RISCHBIETER, 2015).

É importante que os negócios de impacto aceitem e busquem a diversidade de pensamentos e abordagens com a ajuda da população da base da pirâmide para que consigam executar estratégias adequadas para os desafios impostos.

Outro elemento a ser destacado é a **produção inclusiva**, que integra a população de baixa renda aos meios de produção do negócio. Alguns exemplos dessa atividade são a ampliação das oportunidades de emprego e renda, a inclusão de capital intelectual e o microcrédito. Um caso concreto é a experiência da marca de roupas PanoSocial<sup>9</sup>, que trouxe para o processo produtivo ex-detentos para trabalhar na confecção de roupas.

A empresa atualmente conta com 60% dos empregados egressos do sistema prisional brasileiro. Alguns se preparam ainda na cadeia, em oficinas de corte e costura, outros recebem capacitação profissional na própria Pano. Começam como ajudante geral até se tornarem costureiros. O tempo dos funcionários é dividido em 80% para trabalho, 10% para capacitação profissional (para isso, a PanoSocial tem parceria com oficinheiros, que ensinam e trocam experiências com os funcionários, psicólogos e assistentes sociais) e 10% para desenvolvimento humano (que inclui técnicas de meditação “e tudo o que os ajuda a ampliar os horizontes”, dizem os sócios)<sup>10</sup>

Os negócios de impacto social devem ser sustentáveis economicamente e, para isso, a **lucratividade** é um fator importante. A **distribuição de dividendos** pode ser uma aliada para colocar em foco os negócios de impacto social em grandes corporações, agregando valor compartilhado, com benefícios sociais e econômicos (BARKI, 2013).

A **escala** dos produtos também deve ser levada em conta, principalmente num segmento com tantos desafios estruturais perante a população de baixa renda. É necessário que o produto ou serviço sejam acessíveis e autossustentáveis financeiramente. É o caso do modelo de negócio da Gooders<sup>11</sup>, que recompensa aqueles que ajudam em causas sociais:

O que a *startup* faz é distribuir uma moeda social, chamada “gooders”, como recompensa pelo engajamento em atividades de impacto e, com isso, estimular mais gente a agir. “Quando você recebe benefícios, começa a dedicar mais tempo para o impacto social”. Os “gooders” podem ser trocados por recompensas em empresas parceiras. Há desde eletrodomésticos até vagas em *coworking* e desconto em passagem aérea. Na plataforma da Gooders há uma lista de serviços que as organizações precisam e para os quais as pessoas podem se voluntariar. Ela escolhe, faz a ação e, depois disso, recebe os “gooders”. A empresa também faz

9 <http://panosocial.com.br/>. Acesso em: 23 de abril de 2019.

10 Disponível em: <https://projetodraft.com/a-panosocial-emprega-ex-detentos-usa-algodao-organico-e-mostra-na-pratica-outro-caminho-para-a-moda/>. Acesso em: 23 de abril de 2019.

11 <https://www.gooders.com.br/>. Acesso em 24 de abril de 2019.

parcerias com as entidades para que elas ofereçam diretamente a moeda à sua base de voluntários, ou seja, quem estiver em uma ação em determinado dia recebe o benefício<sup>12</sup>.

A **sustentabilidade organizacional** "está relacionada ao crescimento da empresa a longo prazo, levando em conta a preservação do meio ambiente e da sociedade em que ela está inserida." <sup>13</sup> Para isso, a empresa deve levar em conta três pilares: a dimensão ambiental, social e econômica.

**Dimensão ambiental:**

- Cumprimento de normas externas (legislação ambiental).
- Estabelecimento de práticas internas (exemplo: programa de economia de energia).
- Cuidados com a água e o descarte de produtos.

**Dimensão social:**

- Projetos que incentivem o respeito à diversidade religiosa, racial, social, educacional e cultural.
- Cumprimento das normas trabalhistas.
- Políticas de bom atendimento.

**Dimensão econômica:**

- Busca pelo crescimento e lucratividade.
- Ser consistente e dar retorno a todos os parceiros, acionistas e/ou proprietários.
- Ações que visam controlar e gerenciar riscos<sup>14</sup>.

As **parcerias** são de grande importância para negócios de impacto social, pois dessa forma é possível transpor obstáculos da base da pirâmide. Podem ser: empresa-empresa, empresa-ONG, empresa-governo, ONG-governo ou empresa-ONG-governo (BARKI et al, 2013).

Outro elemento essencial é o **relacionamento**. "Mais do que uma simples relação, busca-se a integração de diversas redes de contatos locais que leva ao desenvolvimento a longo prazo e a relações de cooperação, que podem resultar em uma conquista de benefícios comuns para todos os incluídos na rede" (BARKI et al, 2013). O aplicativo Colab<sup>15</sup> conecta cidadãos às prefeituras para a resolução de problemas e é um exemplo desse tipo de ação:

Para os cidadãos, o Colab funciona como uma rede social semelhante ao Instagram, porém focada principalmente na zeladoria urbana. No seu perfil, a pessoa pode postar fotos de problemas da cidade (buracos na rua, iluminação pública, esgoto a céu aberto, mato alto e praças abandonadas etc.) e solicitar uma solução. Em cada postagem é possível acompanhar quando a prefeitura recebeu a notificação e se o pedido foi ou não solucionado. Todas essas informações ficam disponíveis nas postagens. Na outra ponta, a prefeitura acessa essas reclamações e tem uma solução de tecnologia em nuvem para dar andamento às solicitações. A plataforma tem um sistema de fluxo de trabalho em que cada etapa do

<sup>12</sup> Disponível em: <https://projetodraft.com/milhagens-para-recompensar-o-voluntariado-e-estimular-acoes-do-bem-este-e-o-modelo-de-negocio-da-gooders/>. Acesso em 24 de abril de 2019.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://blog.gazinatacado.com.br/sustentabilidade-organizacional/>. Acesso em 24 de abril de 2019.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> <https://www.colab.re/>. Acesso em 25 de abril de 2019.

atendimento é registrada até a conclusão. Com isso, além de agilizar o atendimento, a prefeitura tem acesso a todos os dados que são gerados a partir das reclamações, como regiões onde estão os problemas, tempo de assistência, recorrência, solução etc<sup>16</sup>.

O **acesso** permite que os produtos ou serviços sejam de fácil aquisição para a população de baixa renda. É necessário modelos de distribuição diferenciados para que a mercadoria chegue até o consumidor da base da pirâmide.

A **relevância** leva em conta a importância do produto/serviço oferecido.

Necessidades básicas têm grande apelo nesse mercado. No entanto, quando falamos de necessidades básicas, não estamos simplesmente tratando de alimentação, saúde e segurança. É importante entender o que é necessidade básica para uma pessoa da base da pirâmide (BARKI et al., 2013).

Por fim, a **inovação** é um fator significativo para os negócios de impacto social, pois "demanda que as organizações pensem e ajam de maneira diferente (BARKI et al., 2013)."

Mercados da base da pirâmide são um terreno fértil para inovação, em virtude de duas razões principais: modelos criados em mercados de baixa renda são mais adaptáveis do que aqueles que se definem nos de alta renda; e, nos mercados emergentes, produtos inovadores também competem contra a falta de consumo, criando um mercado totalmente novo (HART, S.; CHRISTENSEN, C. M. 2002 apud BARKI et al, 2013).

### 3.1 NEGÓCIOS DE IMPACTO VERSUS NEGÓCIOS TRADICIONAIS

Como abordado, a lógica dos negócios de impacto se distingue dos modelos dos negócios tradicionais. A ênfase está diretamente ligada ao bem-estar e à melhora da qualidade de vida da população de baixa renda e do meio ambiente. O quadro a seguir (figura 7) pontua algumas diferenças entre os interesses dos negócios de impacto social, nomenclatura utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e as empresas convencionais:

<sup>16</sup> Disponível em: <https://projetodraft.com/como-o-colab-uma-rede-social-focada-na-zeladoria-urbana-cresceu-e-se-tornou-um-negocio-lucrativo/>. Acesso em 25 de abril de 2019

Figura 7 - Negócios de impacto social x negócios tradicionais

	Negócios Tradicionais	Negócios de Impacto Social
Os impactos	Partem do conceito do economista Milton Friedman, segundo o qual a única função social da empresa é gerar lucro para seus acionistas.	São empreendimentos que visam ser rentáveis e lucrativos, mas gerando impacto social e contribuindo para redução da pobreza.
Os investidores	Não levam em conta o impacto social. O foco é o modelo de negócio no qual maximize a sua rentabilidade.	O impacto social é importante na hora de escolher o projeto a ser financiado.
O público-alvo	Classes A, B e C. Nos últimos anos, a classe C tem sido um grande filão de mercado por conta do número de pessoas e do poder de consumo.	As faixas de renda mais baixas, também chamadas de base da pirâmide. Além da classe C, as classes D e E.
As áreas de atuação	As startups brasileiras, em sua grande maioria, estão voltadas para produtos e serviços na área de tecnologia.	São poucos negócios de impacto social atuando no Brasil com tecnologias e comunicação (12% da amostra).

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-sao-negocios-de-impacto-social,1f4d9e5d32055410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

### 3.2 PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA E SOCIAL

Além da diferença entre negócios de impacto e empresas tradicionais, o formato desses modelos varia bastante:

Há iniciativas de mercado desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos, e, no outro, as que visam o mercado da base da pirâmide criado por multinacionais. Em outras palavras, a iniciativa faz parte do *core business* da organização ou se refere a uma atividade periférica ou secundária (COMINI, BARKI, AGUIAR. 2013).

O quadro a seguir, resume as dimensões que um negócio de impacto social pode ter, com uma visão mais focada no social ou no mercado:

Quadro 2 - Dimensões de um negócio social (continua)

	<b>Maior Ênfase no mercado</b>	<b>Maior Ênfase no social</b>
<b>Objetivo principal</b>	Acesso ao mercado da base da pirâmide	Redução da pobreza
<b>Oferta</b>	Qualquer produto ou serviço para a base da pirâmide	Produtos e serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que incluam dimensão ambiental
<b>Intencionalidade</b>	Geração de valor social é um componente	Geração de valor social é a base do negócio



Quadro 2 - Dimensões de um negócio social (conclusão)

	<b>Maior Ênfase no mercado</b>	<b>Maior Ênfase no social</b>
	relevante, mas não primordial	
<b>Impacto</b>	Contribuição indireta para a redução da pobreza	Contribuição direta para a redução da pobreza
<b>Clientes</b>	A base da pirâmide não é o único público-alvo	Principalmente para a base da pirâmide
<b>Base da Pirâmide</b>	Principalmente como consumidores	Principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários
<b>Escalabilidade</b>	Extremamente relevante	Não tão relevante
<b>Trabalhadores</b>	Não existe prioridade	Marginalizados ou excluídos economicamente
<b>Formato legal</b>	Empresas privadas	Organizações da sociedade civil
<b>Envolvimento da comunidade na tomada de decisão</b>	Não existe participação	Existem mecanismos institucionais para a participação coletiva
<b>Prestação de contas</b>	Não é prioridade	Prioridade total
<b>Distribuição de lucros</b>	Distribuição de dividendos	Lucro é totalmente reinvestido na organização
<b>Valor econômico</b>	Lucro baseado em vendas menos despesas	Lucros não excluí subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais
<b>Valor social</b>	Indicadores tangíveis (acesso a produtos e serviços)	Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima e capital social)

Fonte: (COMINI, BARKI, AGUIAR, 2013)

Em suma, os negócios de impacto demandam novas formas de organização e estratégias condizentes para a população de baixa renda.

Não basta apenas vender para o pobre. É preciso engajar esse público; dialogar com ele; construir novas propostas de valor capazes de, simultaneamente, oferecer produtos e serviços adequados; e contribuir para a mudança nas condições de vida. (TORRES, IZZO, 2013).

## 4 NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL

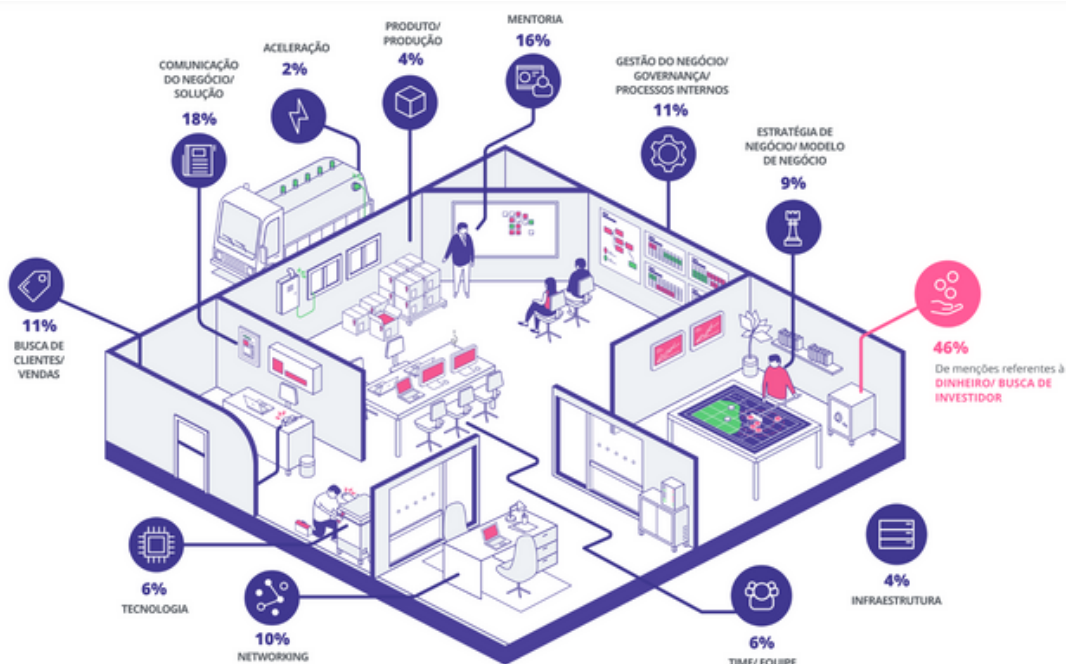
Neste capítulo serão apresentadas pesquisas recentes sobre o campo de negócios de impacto no Brasil. A primeira pesquisa é da vitrine de negócios de impacto socioambiental Pipe Social, que realizou mapeamentos nos anos de 2017 e 2019 com o intuito de traçar o perfil dessas empresas no país. A segunda pesquisa é resultado de um projeto de iniciação científica autoral, que buscou entender a gestão da comunicação dos negócios de impacto nacionais.

### 4.1 PRIMEIRO MAPA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL

Em 2017 foi lançado o 1º mapa de negócios de impacto social e ambiental pela plataforma Pipe Social. O mapeamento contou com quatro etapas: levantamento quantitativo que contou com 579 negócios de impacto nas cinco regiões do país, pesquisa qualitativa com empreendedores e especialistas, *desk research* com dados secundários sobre o setor de impacto no Brasil e no mundo e *workshop* com especialistas. A pesquisa traz um vasto retrato sobre os negócios de impacto no Brasil e indica os principais desafios a serem superados.

No ano de 2017, 63% dos negócios de impacto se encontravam na região sudeste do país, 40% tinham menos de três anos de fundação e 90% tinham equipe própria com mais de dois funcionários. As principais demandas estão representadas na figura 8:

Figura 8 - Ajudas mais urgentes



Fonte: 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental.

Dentre as necessidades mais urgentes, se pode destacar: comunicação do negócio/solução (18%), mentoria (16%), busca de clientes/vendas (11%), gestão do negócio/governança/processos internos (11%), estratégia de negócio/modelo de negócio (9%) e *networking* (10%).

#### 4.1.1 Reflexões sobre o 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental

O 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental aponta que esses empreendimentos são o mercado do futuro e tendência mundial.

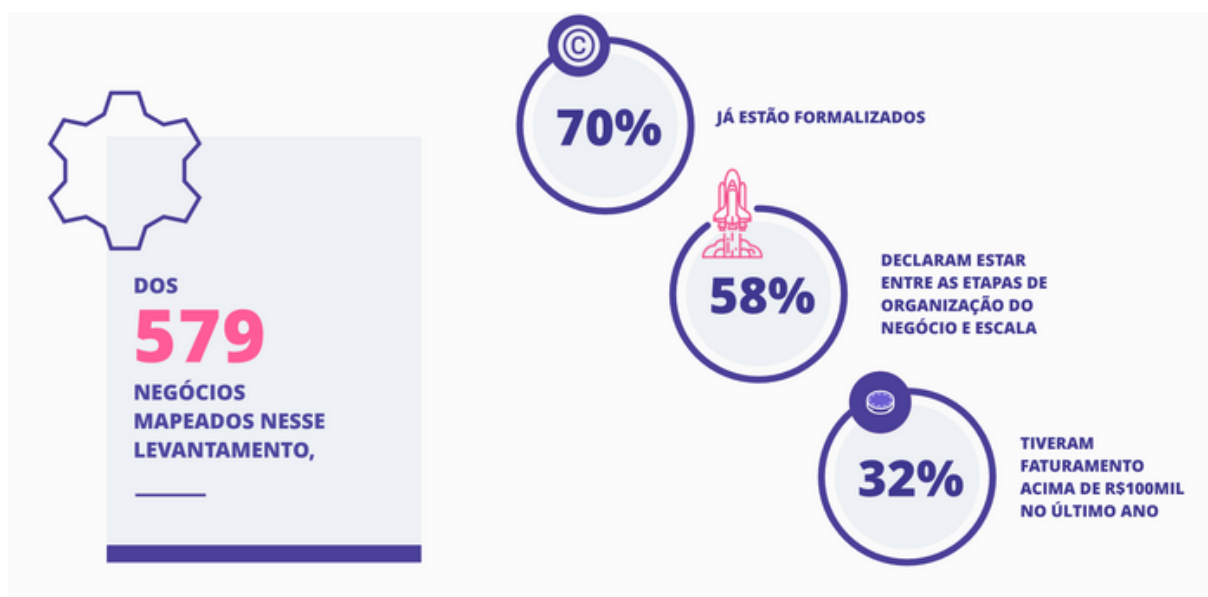
O mundo está caminhando para ressignificar a forma de fazer negócios. Além de práticas inclusivas e sustentáveis, muitos empreendedores já posicionam os seus modelos de negócios como soluções para problemas sociais e ambientais. Precisamos dar visibilidade para essas soluções, entender como apoiá-las e, principalmente, conectá-las à cadeia de grandes empresas, gestores públicos, fundos, investidores-anjos etc<sup>17</sup>.

Os negócios de impacto surgem como uma resposta a alguns dos dilemas criados pelo capitalismo. Exatamente por isso são uma tendência, mais do que modismo. E mais do que um conceito, despontam como uma filosofia para repensar e influenciar a forma de se fazer negócios (BARKI, 2015).

A pesquisa confirma um mercado emergente para os negócios de impacto no Brasil, como ilustra a figura abaixo:

17 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental. 2019.

Figura 9 - Mercado emergente



Fonte: 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental.

Outra característica que representa o setor são as microempresas, ilustrada na figura a seguir:

Figura 10 - Organização dos negócios de impacto



Fonte: 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental.

Nota-se a predominância do modelo organizacional em rede nesse setor.

Uma organização em rede corresponde à interligação de uma organização, (conjunto de indivíduos que interagem de forma a alcançar determinadas tarefas tendo um propósito, uma missão em comum) com outras organizações, no sentido de estabelecer parcerias e estreitar sinergias para alcançar os objetivos a que se propõem.

[...] Em rede as partes se unem para perseguir os objetivos específicos acordando os princípios acordados. As redes permitem a convivência e o

trabalho comum de grupos, indivíduos e organizações bem diferentes, que não necessitam de alterar as suas posições particulares para atuarem em conjunto (SILVA, 2006)<sup>18</sup>.

Também pode-se afirmar que os negócios de impacto tendem a ser organizações híbridas.

O termo "organizações híbridas" está relacionado a organizações que operam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto a demandas públicas como a demandas comerciais.

[...] também é utilizado para designar organizações que combinam características de organizações sem fins lucrativos – tais como: voluntarismo, orientação para missão e foco na criação de valor social – com características de empresas comerciais – tais como: autointeresse, orientação para o mercado e foco na criação de valor econômico (WOOD JR, 2010).

O mapeamento aponta os desafios mais importantes a serem superados para que os negócios de impacto possam alcançar a maturidade, conforme figura a seguir:

Figura 11 - Overview de oportunidades



Fonte: 1º mapa de negócios de impacto social+ambiental.

O quesito 4 (impacto) indica que a comunicação e a mensuração precisam ser aperfeiçoadas pelos negócios de impacto, de modo que sejam mais claras e objetivas. 43% dos entrevistados afirmam que o propósito de impacto socioambiental está presente em toda a comunicação externa. Porém quatro em cada dez negócios ainda não sabem sinalizar ou explicitar corretamente seu

<sup>18</sup> Disponível em: <http://inovacaomarketing.com/2006/10/31/organizacoes-em-rede/>. Acesso em 13 de maio de 2019.

propósito de impacto.

O acompanhamento do impacto gerado é uma grande dificuldade. Dos negócios com algum esforço para medir seu impacto (41% no total), a maioria (28%) definiu os indicadores, mais ainda não os mede de maneira formal.

O modelo de governança também precisa evoluir, pois 38% dos negócios de impacto não consultam a comunidade na tomada de decisões. Contudo, apesar de não participar da gestão, ela encontra abertura para ser ouvida dentro de quase metade dos negócios.

## 4.2 SEGUNDO MAPA DE NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL E AMBIENTAL

O 2º mapa de negócios de impacto social+ambiental, lançado em março de 2019, contou com uma amostra de 1.002 negócios de impacto no Brasil e teve os seguintes dados: 62% desses empreendimentos ainda se concentram na região sudeste, 32% possuem menos de dois anos de existência e 54% têm de 2 a 5 pessoas em sua equipe. A figura a seguir destaca outros números relevantes:

Figura 12 - Pedidos de ajuda

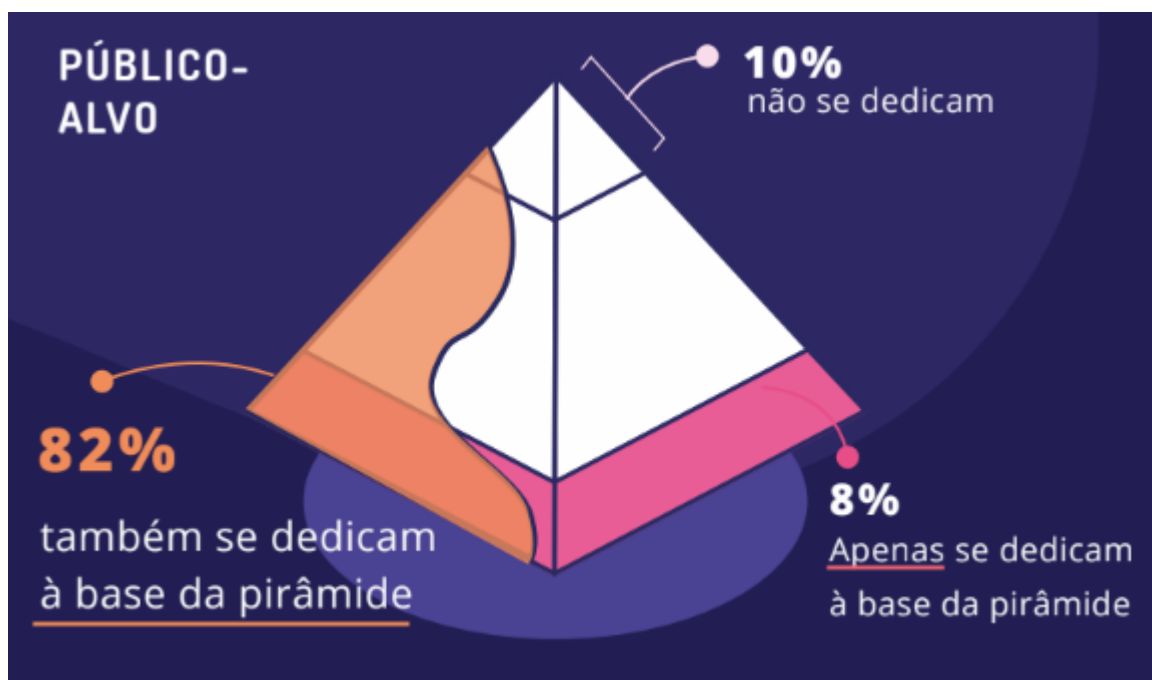


Fonte: 2º mapa de negócios social+ambiental

Em comparação ao mapa de 2017, houve um aumento da demanda por mentoria (de 16% para 22%), comunicação (de 18% para 19%), vendas (de 10% para 11%), parcerias e *networking* (de 10% para 19%) e processo e gestão (de 11% para 12%). Em relação à elaboração do plano de negócio, houve uma queda de demanda (de 9% para 5%), indicando que esse desafio está sendo superado.

Outro dado significativo é o público-alvo dos negócios de impacto, apenas 8% se dedicam totalmente à base da pirâmide, conforme figura abaixo:

Figura 13 - Público-alvo



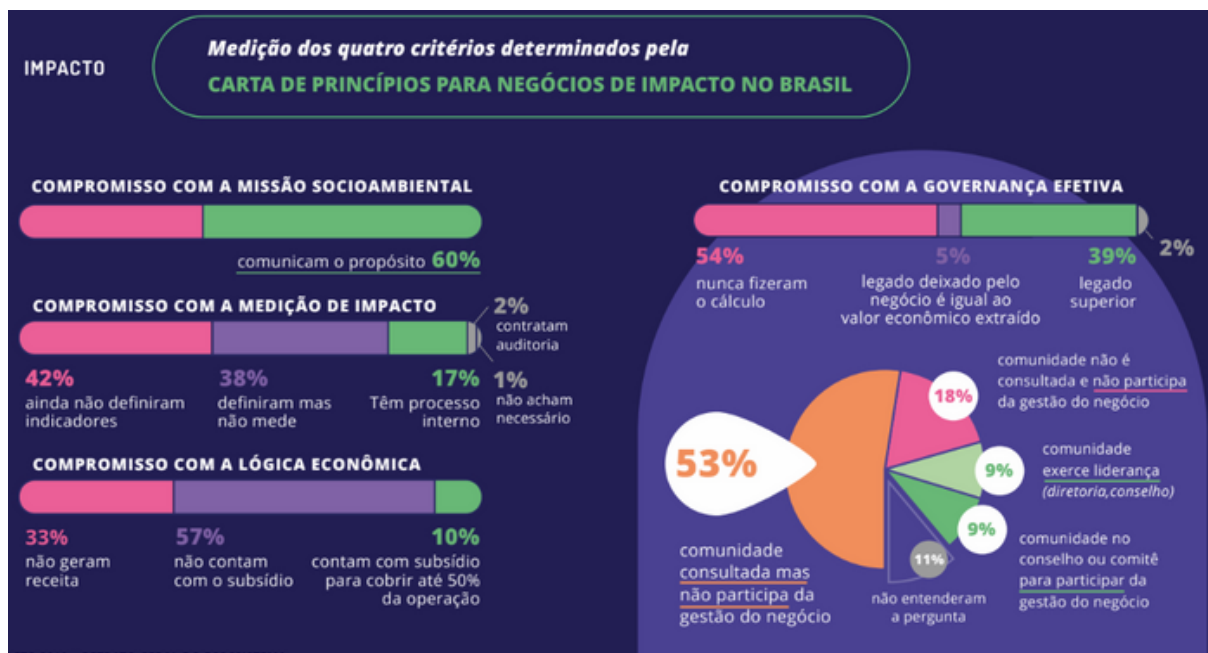
Fonte: 2º mapa de negócios social+ambiental

Acerca dos quatro critérios determinados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil: **compromisso com a missão socioambiental, compromisso com a medição de impacto, compromisso com a lógica econômica e compromisso com a governança efetiva**, 60% comunicam o seu propósito socioambiental, 42% ainda não definiram indicadores de impacto, 57% não contam com o subsídio de terceiros, 54% nunca fizeram o cálculo de legado socioambiental<sup>19</sup> e 53% consultam a comunidade, mas não a incluem na gestão do negócio (figura 14), revelando um cenário crítico, principalmente para o posicionamento das empresas como negócios de impacto.

<sup>19</sup> Deixar um legado socioambiental superior ao valor econômico extraído, com uma divisão balanceada do risco entre investidores, empreendedores, fornecedores, clientes, comunidades de atuação e a sociedade. In: (Força-Tarefa Brasil, 2015)



Figura 14 - Medição dos quatro critérios determinados pela Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil



Fonte: 2º mapa de negócios social+ambiental

O

#### 4.2.1 Reflexões sobre o 2º mapa de negócios de impacto social+ambiental

Nesse 2º mapeamento, é possível traçar a evolução dos negócios de impacto nos últimos dois anos bem como a ampliação das oportunidades para o setor. No ambiente regulatório, a integração dos negócios de impacto com o setor público foi uma grande conquista. As ações que se destacam são: a criação da Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) e a implementação de mecanismos de compras governamentais.

A Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto (ENIMPACTO) é uma articulação de órgãos e entidades da administração pública federal, do setor privado e da sociedade civil com o objetivo de promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de investimentos e negócios de impacto.

Em dezembro de 2018 a ENIMPACTO completou um ano. Dezesesseis órgãos governamentais e 41 organizações da sociedade civil trabalharam juntos em 4 grupos de trabalho no último ano para gerar avanços e entregas para o campo<sup>20</sup>.

Os resultados alcançados por essa iniciativa foram:

- Articulação entre BNDES, Caixa Econômica Federal, Fundação Banco do Brasil e Sebrae para constituição de um fundo contábil para investir em negócios de impacto;
- Ampliação do programa InovAtiva de Impacto de aceleração para startups de impacto, liderado pelo antigo MDIC, Fundação Certi e Sebrae;

20 2º mapa de negócios de impacto social+ambiental. 2019. p.59.



- Inclusão de critérios de impacto na metodologia de gestão de incubadoras e aceleradoras CERNE (Anprotec/Sebrae);
- Avanço do projeto de lei PLS No338/2018 para regulamentação dos Contratos de Impacto Social<sup>21</sup>.

Outro avanço é o mecanismo de compras governamentais:

O setor público está entre os grandes compradores do país, gastando cerca de 10 a 15% do PIB em suas aquisições. Muitos dos negócios de impacto criam soluções em áreas que são majoritariamente atendidas pelo setor público, como educação, saúde e mobilidade urbana, por exemplo. Incluir Negócios de Impacto nas políticas de contratações públicas irá induzir positivamente o mercado, dar relevância ao tema e reforçar o compromisso do Governo com a efetividade do impacto no seu atendimento à população<sup>22</sup>.

O uso da tecnologia para aperfeiçoar e/ou facilitar a resolução de um problema ou a execução de uma tarefa é um fator relevante para a maturidade dos negócios de impacto e tende a receber mais investimento e oportunidades de aceleração, conforme figura a seguir:

Figura 15 - Relevância da tecnologia em negócios de impacto



Fonte: 2º mapa de negócios social+ambiental

A implementação da tecnologia tem duas dimensões dentro de um negócio de impacto: a de curto ou longo prazo.

- **Curto prazo (prontidão):** Nesse momento, tecnologias já bastante difundidas e de baixa complexidade podem ajudar os negócios de impacto – já existentes ou em vias de entrarem para o mercado – a otimizarem processos, reduzirem custos, melhorarem a experiência de seus produtos/serviços e escalam seu alcance.
- **Longo prazo (potência):** No futuro próximo, a complexidade da nossa

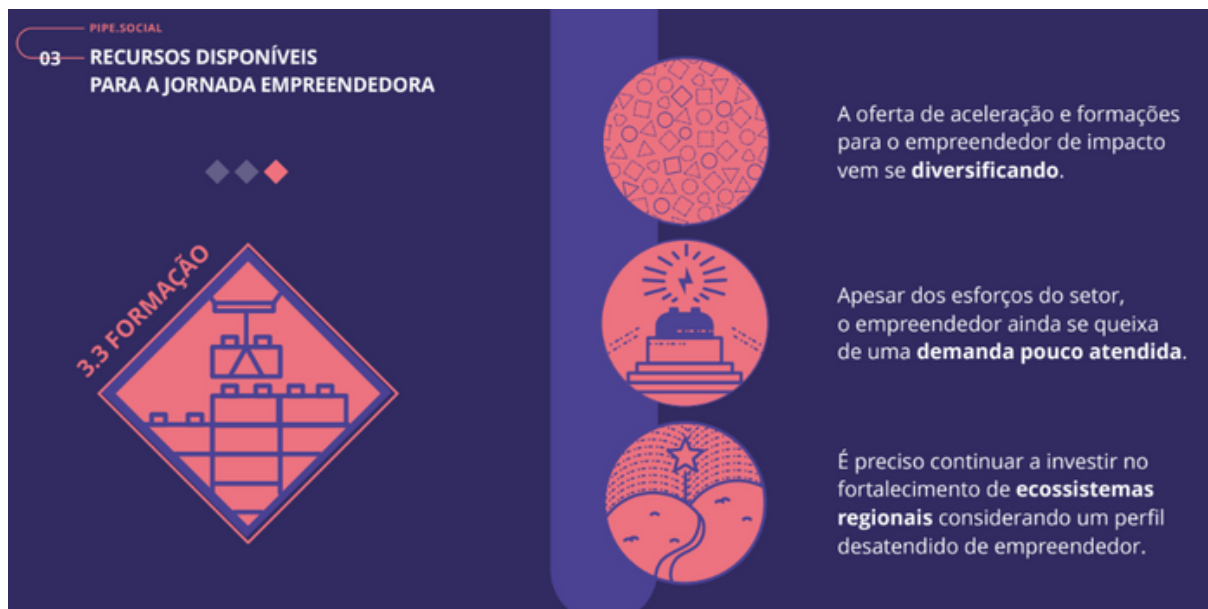
<sup>21</sup> Ibid.p.59.

<sup>22</sup> Ibid. p.60.



a figura a seguir mostra que ainda existem lacunas em relação ao alcance dessas iniciativas:

Figura 17 - Recursos disponíveis para a jornada empreendedora - Formação



Fonte: 2º mapa de negócios social+ambiental

A difusão do tema "negócios de impacto" tem crescido. O setor está pautando a mídia tradicional e incentivando a criação de canais e conteúdos especializados. Além de aumentar seu *recall*, o ecossistema também trouxe mais ferramentas e conhecimento ao empreendedor e aos novos interessados no setor.

Nunca se falou tanto em empreendedorismo social como agora. Dentro da programação fixa de grandes veículos, cases de sucesso levam o setor ao conhecimento de empresários e cidadãos, enquanto novos canais e conteúdos especializados se multiplicam para atender uma massa recém chegada de empreendedores e curiosos<sup>25</sup>.

[...] É bastante animador observar o número de matérias na mídia e o crescimento de eventos nas cinco regiões do Brasil que abordaram a temática no último ano. Essa comunicação e eventos ativam ecossistemas locais, promovendo um ciclo virtuoso de troca de conhecimento e criam um caminho para que um dia investir com propósito e empreender com impacto socioambiental sejam as escolhas padrões<sup>26</sup>.

Por fim, a pesquisa pontua quatro tendências para o mercado dos negócios de impacto nos próximos anos. A primeira é a **maior entrada das grandes empresas no setor**.

O *mainstream* deve continuar se aproximando do setor de impacto, em consequência do constante trabalho de *advocacy* encabeçado por importantes atores. No fundo, os negócios de impacto são uma tendência econômica especialmente em países em desenvolvimento e uma

25 Ibid. p.185.

26 Ibid. p.183.

oportunidade de investimento para diferentes mercados que visam resultados financeiros e ao mesmo tempo contribuir para a solução de problemas latentes.

O consumo consciente, a necessidade de marcas mais transparentes e empresas com uma visão mais clara de propósito e sustentabilidade são algumas das forças que vêm atraindo grandes empresas para o universo de *startups* de impacto. Seja para se conectar com essa inovação de impacto como cliente ou aprendiz, seja para investir ou desenvolver setores de *P&D*, as corporações estão buscando os melhores formatos para se aproximar do setor.

Por outro lado, os atores do ecossistema de impacto também já estão criando modelos de parceria, apoio, patrocínio e até mesmo de *P&D* externo para que as empresas entendam como começar a se relacionar de forma propositiva com esses negócios<sup>27</sup>.

### A segunda tendência é a **verticalização do ecossistema**.

Viu-se nos últimos anos o aumento de iniciativas, programas e pesquisas focadas em setores específicos, bem como novos atores interessados em fomentar uma agenda de negócios de impacto dentro dos seus mercados de atuação.

Grandes empresas também têm buscado explorar novos mercados ou gerar impacto em suas cadeias de suprimento, o que incentiva uma verticalização do ecossistema. Neste sentido, a agenda de negócios de impacto tende a ser transversal e complementar aos mercados já existentes e estabelecidos ou tende a impulsionar e expandir novos mercados<sup>28</sup>.

### A terceira tendência é a **projeção do Brasil no cenário internacional**.

Os problemas e desafios do Brasil sempre ocuparam as manchetes da imprensa internacional. Mas, nos últimos anos, soluções e inovações nacionais para este cenário têm ganho espaço e atraído atenção de investidores e atores estrangeiros.

Na lista dos países em desenvolvimento com *gaps* básicos em educação, saúde, infraestrutura, serviços financeiros e tantos outros setores, o Brasil é um prato cheio de oportunidades para quem quer trabalhar com propósito e ser financeiramente sustentável. Também é um país criativo e inovador por natureza, com uma cultura forte de prototipagem e experimentação que, adaptada ao mundo dos negócios, vêm gerando uma ebulição de novos empreendedores e soluções de impacto socioambiental.

E esse movimento não tem passado despercebido pela mídia, investidores, marcas e premiações internacionais, que começam a olhar para o Brasil não só como fonte de troca e inspiração, mas sobretudo, de negócio<sup>29</sup>.

### Por último, a **identidade do setor de negócios de impacto tende a ser fortalecida**.

Com o setor de impacto em alta, novos empreendedores e negócios começam a surgir e, mais importante, aqueles empreendedores que já atuam com soluções de impacto social e/ou ambiental, começam a se reconhecer dentro de um nicho existente.

Esse movimento também desencadeia, do lado do ecossistema, discussões importantes sobre conceitos, termos e critérios para se olhar tanto para o empreendedor quanto para o campo dos negócios de impacto<sup>30</sup>.

27 2º mapa de negócios social+ambiental. 2019. p.199.

28 Ibid. p. 204.

29 Ibid. p.207.

30 2º mapa de negócios social+ambiental. 2019. p.211.

### 4.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM NEGÓCIOS DE IMPACTO

Entre os meses de abril e junho de 2018, foi realizado um projeto de iniciação científica autoral com o intuito de entender os mecanismos utilizados na gestão de comunicação em negócios de impacto no Brasil (MANTOVANI, CURVELLO, 2018). A pesquisa teve uma amostra de 101 participantes e foi realizada através de questionário *online*. Quatro variáveis foram avaliadas: hierarquia do negócio, estratégias de comunicação, visão de comunicação e *stakeholders*.

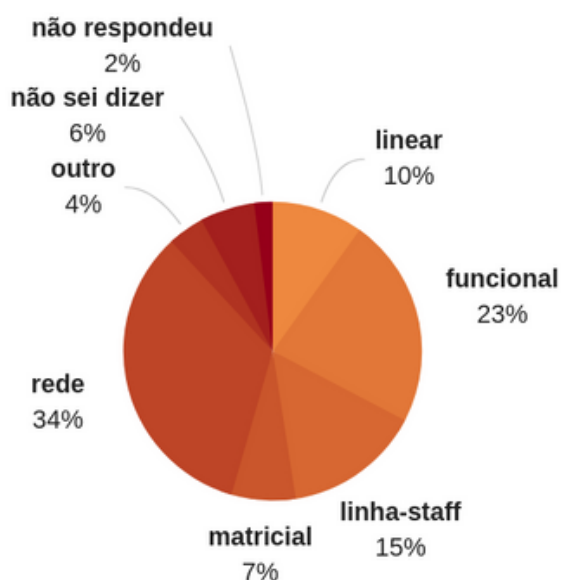
#### 4.3.1 Dados da pesquisa

Grande parte dos negócios de impacto estruturam o seu modelo organizacional em rede (34%), seguida da estrutura funcional (23%), de acordo com a figura a seguir<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Rede: Relações interdependentes entre colaboradores, trabalho em equipe, propriedade coletiva  
Funcional: Divisão por funções, especializado, chefe sem controle absoluto  
Linha-Staff Linear + funcional: Funções especializadas + unidade de comando mantida  
Matricial: Mantém a divisão da organização + hierarquia paralela por projeto

Figura 18 - Estrutura organizacional dos negócios de impacto



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Típico do processo de globalização, essas organizações tendem a valorizar as relações baseadas na mobilidade e flexibilidade (CURVELLO, 2018).

Essas novas relações estão criando um novo modelo: o da organização virtual, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes – fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes – ligados pela tecnologia da comunicação para dividir habilidades, custos e o acesso de cada um ao mercado.

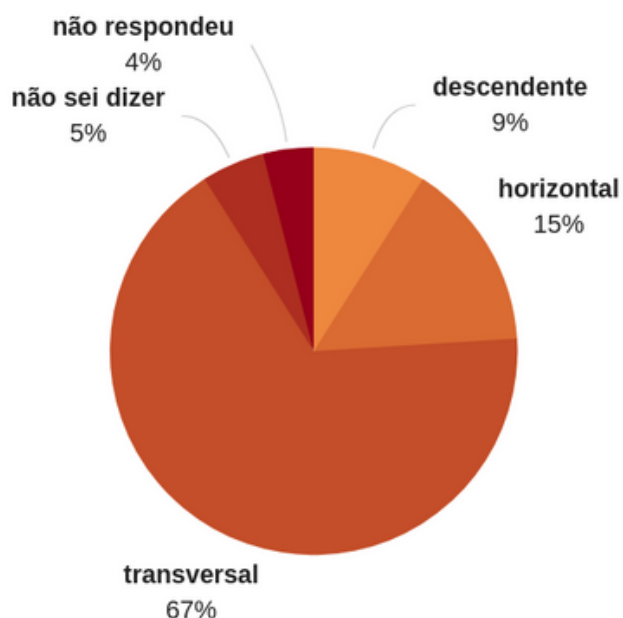
Em relação aos fluxos de comunicação, 67% dos entrevistados afirmam que a comunicação dentro da organização é realizada de modo transversal<sup>32</sup>, de acordo com a figura a seguir:

<sup>32</sup> Fluxo transversal: em todas as direções.

Fluxo descendente: da alta administração para os funcionários.

Fluxo horizontal: entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

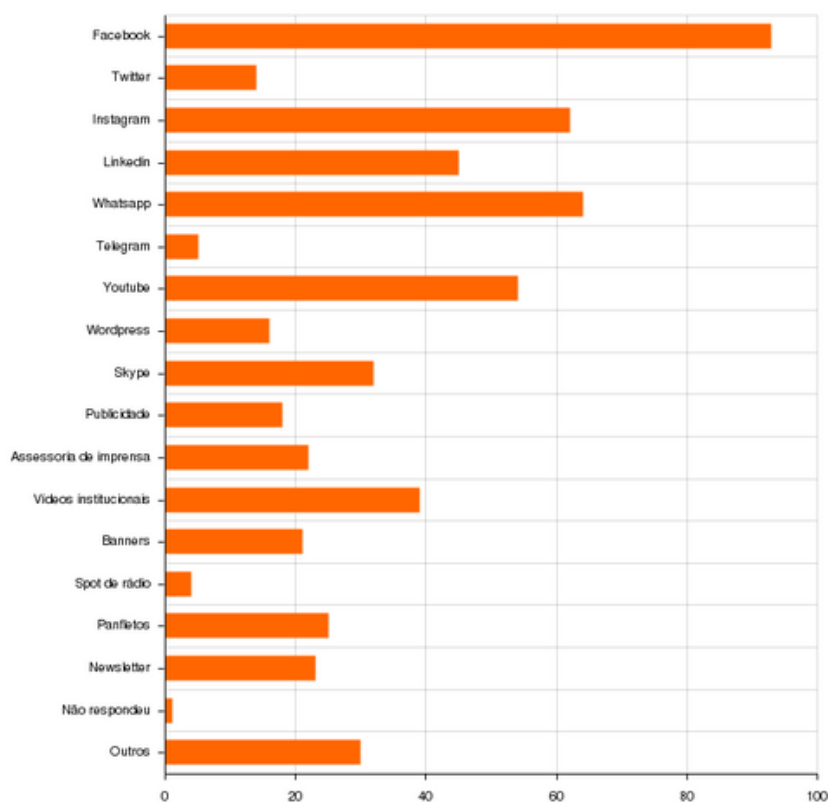
Figura 19 - Fluxo de comunicação dos negócios de impacto



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Observou-se que 80% dos negócios de impacto têm um planejamento estratégico e 54% contam uma equipe de comunicação. Os canais de comunicação mais utilizados são majoritariamente online, sendo as redes sociais o maior destaque. As plataformas mais empregadas são: Facebook (92%) , Instagram (61%) e Whatsapp (63%), conforme figura abaixo:

Figura 20 - Canais de comunicação



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Outros canais citados foram: anúncios *Google Adwords*<sup>33</sup>, eventos, marketing boca a boca, *SoundCloud*<sup>34</sup>, totem, blog, canais de parceiros, cartão postal, *Search Engine Optimization (SEO)*<sup>35</sup>, programa de rádio, palestras e relatórios do Catarse<sup>36</sup>.

As estratégias de comunicação mais empregadas pelos participantes foram: marketing de conteúdo (58%), criação de persona (41%) e KPI<sup>37</sup> (30%), de acordo com a figura abaixo:

33 Plataforma de anúncios do Google

34 Plataforma online de publicação de áudio utilizada por profissionais de música

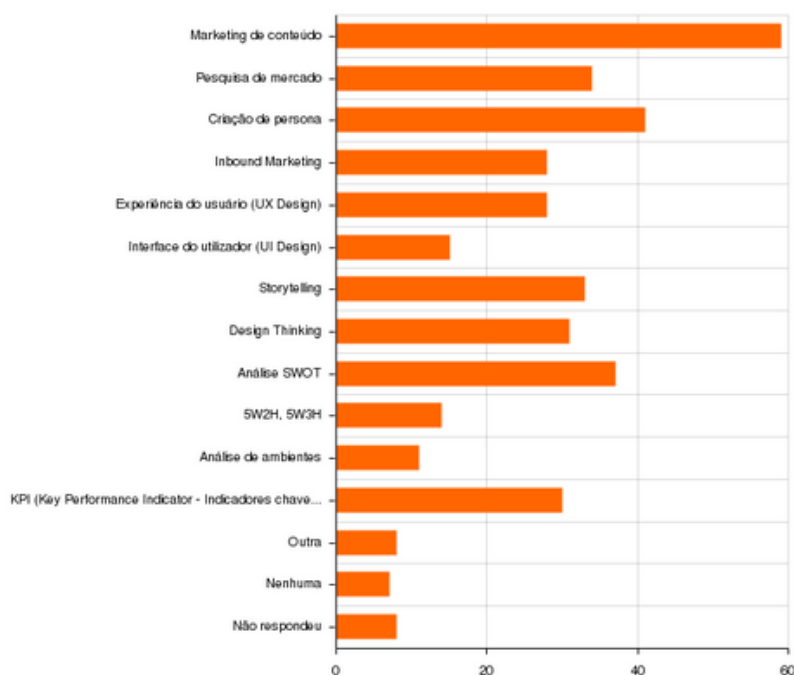
35 Forma de aumentar os acessos do seu site através de um conjunto de técnicas e estratégias que permitem que um site melhore seu posicionamento nos resultados orgânicos dos mecanismos de busca. Disponível em: <https://www.seomaster.com.br/blog/o-que-e-seo>

36 Plataforma de financiamento coletivo para projetos criativos no Brasil.

37 KPI vem da sigla em inglês para Key Performance Indicator, ou seja, Indicador-chave de Performance. É uma forma de medir se uma ação ou um conjunto de iniciativas estão efetivamente atendendo aos objetivos propostos pela organização. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/kpi/>.



Figura 21 - Estratégias de comunicação utilizadas pelos negócios de impacto



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dentre os negócios pesquisados, 53% não possuem indicadores para mensurar as ações de comunicação. Dos que definem métricas (37%), a maioria foca nos meios digitais. O quadro a seguir mostra os indicadores utilizados:

Quadro 3 - Indicadores de comunicação dos negócios de impacto (continua)

Meios digitais	Outros meios
Quantidade de acessos no site, porcentagem de abertura das <i>newsletters</i> , alcance das postagens no Facebook.	Indicadores de engajamento, indicadores pedagógicos, indicadores de competências socioemocionais, inteligências múltiplas e aptidões de aprendizagem de alunos.
<i>Google analytics</i>	Temos o OKR próprio, que mede o marketing institucional para vendas. O método "métricas do pirata", que mede a aquisição, a retenção e a indicação de clientes que influenciam a nossa comunicação interna e externa e a ferramenta teoria de mudança, que mede o impacto social positivo das nossas ações.
Métricas das mídias sociais.	Conversão de clientes, satisfação de clientes, satisfação com conteúdo de comunicação, avaliação de clima organizacional.
Número de pessoas que acessam a plataforma, número de sessões realizadas, engajamento com as	

Quadro 3 - Indicadores de comunicação dos negócios de impacto (conclusão)

Meios digitais	Outros meios
postagens, número de <i>leads</i> .	
Estatísticas do Facebook	
Alcance das postagens, visitantes, <i>leads</i> e perfil das visitas	
Engajamento, contatos realizados através de blog e e-mail marketing, tráfego, indexação de palavras-chave, buscas do Google	
Resposta nas redes sociais	
Números de novas caronas geradas e percentual de engajamento dos usuários	
No Facebook, medimos o Alcance médio das publicações e número de curtidas. No blog, consideramos o total de visitantes no mês e a quantidade de palavras-chave na primeira página do Google.	
<i>Google Ads</i> , impressões, <i>leads</i> gerados, churn	
Número de <i>leads</i> qualificados no funil de entrada, Número de conversões, Número de acessos únicos no site.	
Índice de alcance, interações, conversões e vendas.	
Facebook: Número de curtidas e compartilhamentos. Mídia tradicional: Menções em veículos de massa, menções em veículos especializados.	

Fonte: Elaboração própria, 2018.

É importante destacar alguns indicadores que se diferenciam dos métodos tradicionais de mensuração. O primeiro deles são os **Objectives and Key Results (OKR)**, que tem dois componentes: objetivos e resultados-chave.

**Objetivos (O):** declaração concisa da direção desejada pela empresa. Um bom objetivo tem que ser vividamente descrito para que as pessoas possam imaginar o quão impactante será alcançá-lo;

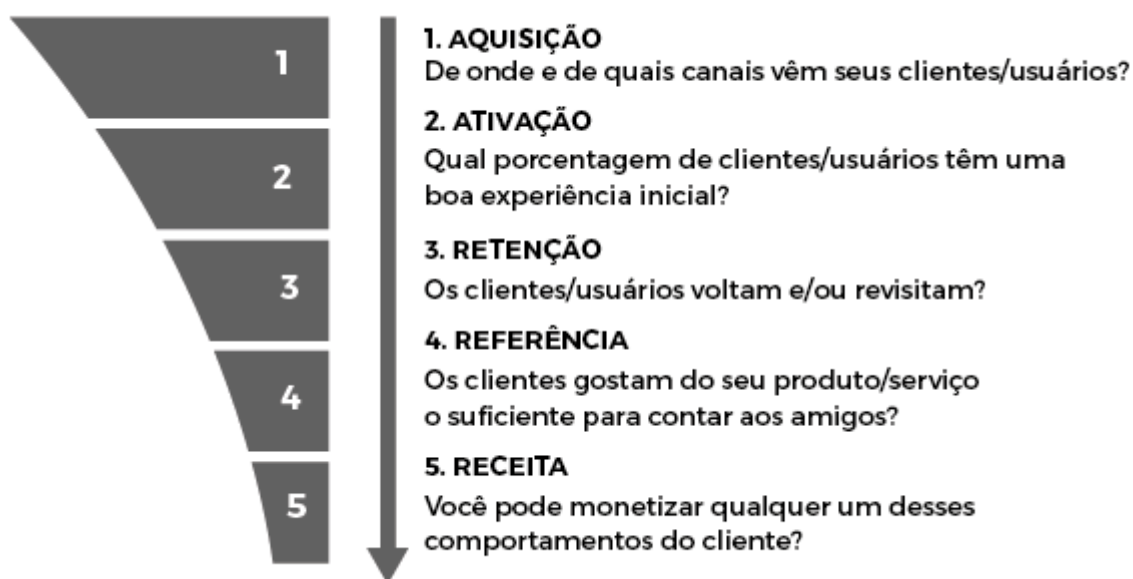
**Resultados-chave (KR):** metas com impacto direto no alcance do objetivo.<sup>38</sup>

38 Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-okr/>. Acesso em: 27/05/2019

Outra ferramenta citada foi o **Churn**, que indica o quanto uma empresa perdeu de receita ou de clientes num determinado período.

As **métricas do pirata** calculam o ciclo de vida do cliente<sup>39</sup> e propõem indicadores para otimizar as etapas do funil de vendas. As métricas são compostas por cinco variáveis: aquisição, ativação, retenção, referência e receita, conforme figura a seguir.

Figura 22 - Funil de vendas - métricas do pirata



Fonte: Adaptado de: <https://producttribe.com/revenue-amp-growth/aarr-framework-best-guide>

O último método é a **teoria de mudança**, maneira na qual um negócio de impacto apresenta suas hipóteses de transformação social e ambiental, possibilitando que empreendedores, aceleradoras e investidores tenham uma visão concreta e objetiva da lógica e da viabilidade da geração de impacto do negócio.<sup>40</sup>

Essa teoria busca articular o contexto no qual a iniciativa se insere, os resultados de longo prazo ou impacto, o processo que irá gerar as mudanças, as premissas que devem ser cumpridas ao longo do ciclo do projeto ou negócio tendo, por fim, uma síntese figurativa que represente a tese.<sup>41</sup>

Por fim, a pesquisa apresenta a visão de comunicação dessas organizações, 43% dos negócios de impacto a enxergam como "interatividade", 32% como "transmissão de informação" e 23% como "diálogo", conforme figura 23. Esse

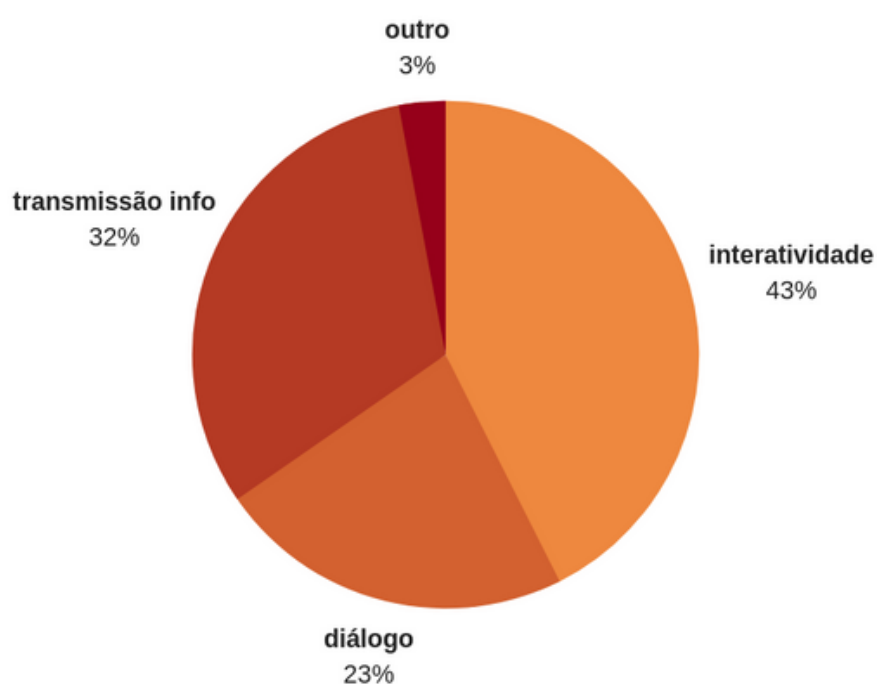
<sup>39</sup> Conceito que trata de todas as etapas de relacionamento de um cliente com uma empresa. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/ciclo-de-vida-do-cliente/>

<sup>40</sup> Disponível em: <http://conteudo.movesocial.com.br/uploads/a12e2de7f3ba3c9a.pdf>. Acesso em: 01/06/2019

<sup>41</sup> Ibid., p. 9.

resultado reforça ainda mais a relevância do papel da comunicação por meio digital para esse setor.

Figura 23 - Visão de comunicação dos negócios de impacto



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Percebe-se que os gestores ainda enxergam a comunicação como instrumento em negócios de impacto e não como parte constitutiva de toda a estratégia.

## 5 NEGÓCIOS DE IMPACTO E NOVOS ECOSSISTEMAS DE COMUNICAÇÃO

A partir da contextualização e das pesquisas apresentadas, pode-se inferir a emergência do mercado de negócios de impacto e o surgimento de um novo ecossistema, que requer das empresas repensarem os produtos oferecidos, os canais de distribuição e as formas de promoção, comunicação e relacionamento com o consumidor (TORRES, IZZO, 2013).

Diversos movimentos estão ocorrendo no Brasil e em todo o mundo, questionando a maneira como atualmente fazemos negócios e buscando maneiras de alinhar o significado com o lucro.

[...] Tais movimentos representam mudança de paradigma, alterando a forma como o negócio é feito e a forma como ele mede seu sucesso. A incorporação do impacto social e ambiental no centro do negócio oferece benefícios não só para o empresário – que tem a oportunidade de alinhar o trabalho com propósito –, mas especialmente para o mundo, que é capaz de ver uma série de inovações surgirem para resolver grandes questões globais, em particular, as que são enfrentadas pelos grupos mais vulneráveis da sociedade (ANPROTEC, 2018).<sup>42</sup>

Nesse sentido, surgem as incubadoras e as aceleradoras, que atuam no fomento e apoio dos negócios de impacto. Neste capítulo serão apresentadas as estratégias utilizadas nos negócios de impacto e *cases* de empresas que estão inovando e impulsionando o papel da comunicação organizacional nesse mercado.

### 5.1 O PAPEL DAS INCUBADORAS E ACELERADORAS

As incubadoras e aceleradoras são componentes fundamentais para o desenvolvimento dos negócios de impacto. É através dos programas oferecidos por essas iniciativas que o setor é potencializado e ganha maturidade. A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) define as aceleradoras e incubadoras como:

Uma **incubadora** é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que essas iniciativas possam desenvolver ideias e serem transformadas em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. As incubadoras têm como maior propósito a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e inovações tecnológicas. Contribuem para o crescimento local por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, geração de emprego e renda e criação de negócios de alta qualidade.

**Aceleradoras** são mecanismos, geralmente privados, de apoio às startups. Normalmente não estão ligadas a centros acadêmicos e são mais focadas em negócios altamente escaláveis – que podem crescer rapidamente e obter investimento. São lideradas por empreendedores e empresários com

---

42 Disponível em: <https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>.

sucesso prévio, capacidade de investimento próprio ou financiadas por capital de risco. Agregam, em seu entorno, empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócios e fundos de investimento. As aceleradoras normalmente têm um programa intenso de aceleração, com um ou dois meses de durabilidade, e um programa de *mentoring*, que dura de seis a 12 meses. Algumas aceleradoras fazem um programa de pós aceleração que pode se estender por até dois anos. Assim, as aceleradoras ficam com a missão de levar os empreendimentos mais bem preparados – originados em incubadoras ou em laboratórios de desenvolvimento mais próximos do mercado – para um patamar que permita a atração de investimentos, por meio do capital de risco. Nessa etapa do processo, os empreendedores já devem estar preparados para o ingresso no mercado, com foco que vai além das questões técnicas relativas ao produto. Existem também aceleradoras sem fins lucrativos, que focam em negócios de alto impacto social como educação, saúde, habitação, serviços financeiros.<sup>43</sup>

Uma das metodologias utilizadas por esses programas é a do Centro de Referência para o Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), que consiste em uma série ações para promover o empreendedorismo, melhorar os resultados e a qualidade do serviço das aceleradoras e incubadoras, numerados a seguir.

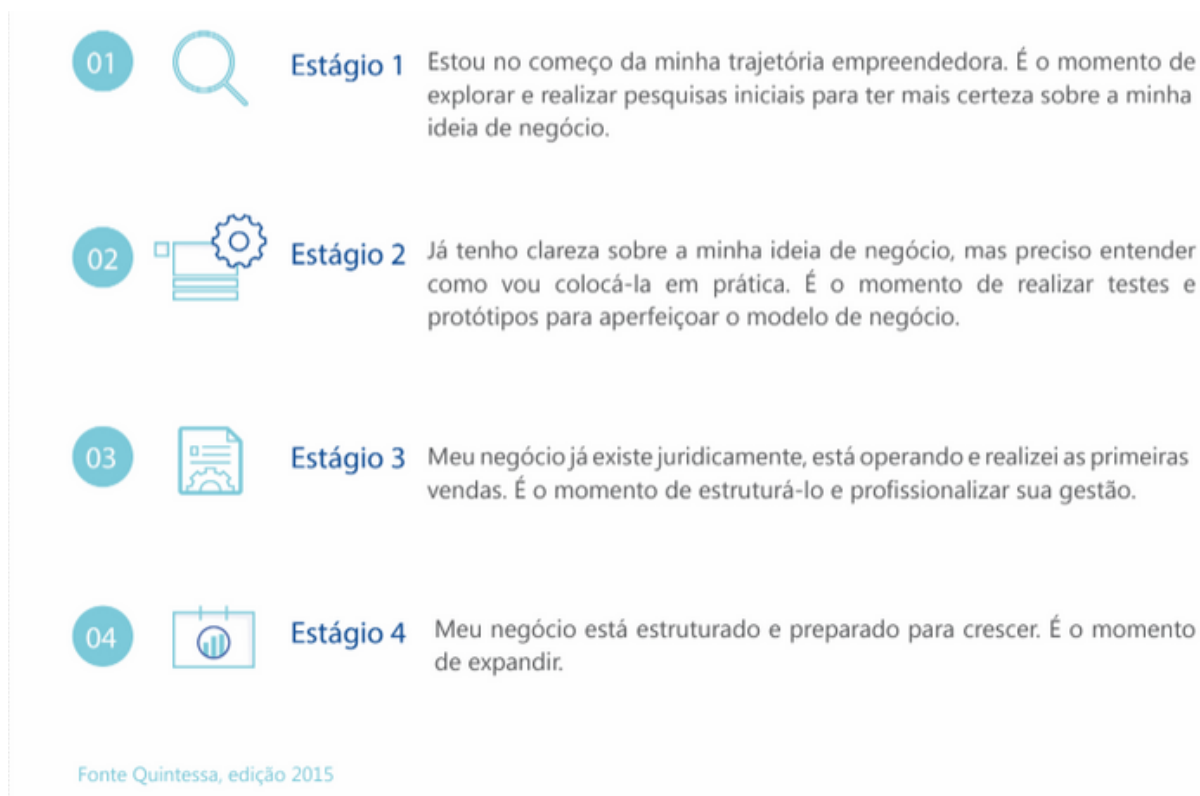
- 1) Sensibilização, prospecção e qualificação:** promover ações com foco nos negócios de impacto: realizar eventos de sensibilização e disseminação da temática, promover *workshops* para pré-incubados sobre o tema, ter um banco de oportunidades para negócios de impacto, lançar chamadas específicas para empreendedores que queiram empreender com propósito.
- 2) Seleção:** incluir nos processos de seleção métricas que avaliem o potencial de impacto social e ambiental a ser alcançado pelo negócio.
- 3) Planejamento:** contemplar no plano de desenvolvimento do empreendimento aspectos que considerem o fortalecimento do eixo “impacto social e ambiental” do negócio, seja no desenvolvimento do empreendedor nesse tema, no apoio ao desenvolvimento tecnológico ou no plano de mercado (considerando conhecimentos específicos que precisam ser desenvolvidos para venda às classes C, D e E). Considerar ainda a necessidade de apoio ao empreendimento na construção de sua teoria de mudança, que refletirá o caminho a ser percorrido pelo negócio na geração de impacto social e ambiental.
- 4) Qualificação:** oferecer formação em temas específicos, como avaliação de impacto, métricas de avaliação de impacto, construção de teorias de mudança, conexão com atores do ecossistema.
- 5) Assessoria e consultoria:** oferecer consultorias específicas sobre métricas de avaliação de impacto e teoria de mudança. Oferecer ainda consultorias em temáticas específicas de atuação dos negócios de impacto, como, por exemplo, educação, saúde, serviços financeiros, moradia, para que o empreendedor esteja cada vez mais preparado para atacar o problema social e ambiental que ele se propõe resolver.
- 6) Monitoramento:** incluir em seu monitoramento o impacto social e ambiental gerado pelos negócios incubados/acelerados. Considerando a limitação de recursos das incubadoras e aceleradoras – no Brasil, a maioria dessas instituições atua sem fins lucrativos e muitas ainda dependem exclusivamente de recursos não reembolsáveis –, é importante que haja um movimento intencional que impulse essa nova temática. Espera-se que empresas, fundações e institutos, e mesmo o governo, possam promover capacitações, premiações e investimentos diretos que apoiem a integração da lógica de impacto nas estratégias das incubadoras e aceleradoras (ANPROTEC, 2018).

43 Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/ebooks/>.

## 5.2 A JORNADA DE IMPACTO

Assim como um negócio tradicional, os negócios de impacto social passam por fases diferentes de maturidade que requerem habilidades e estratégias específicas (SEBRAE/RJ, 2017). O Sebrae define quatro estágios para o empreendedor de negócios de impacto, de acordo com a figura abaixo:

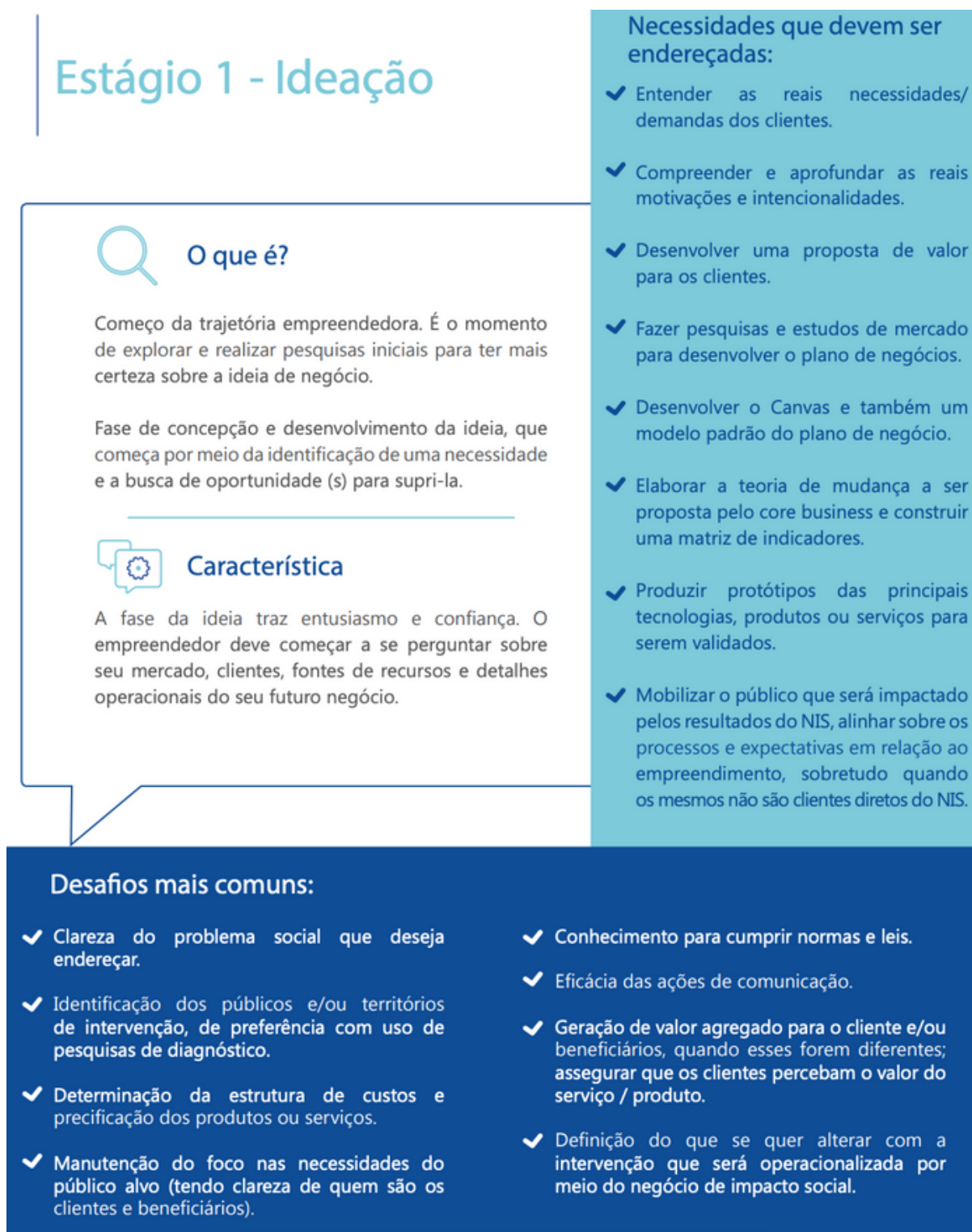
Figura 24 - Estágios de desenvolvimento de negócios de impacto



Fonte: (SEBRAE/RJ, 2017)

O primeiro estágio se refere à idealização do negócio, fase na qual se estrutura o plano de negócio, conforme a figura abaixo:

Figura 25 - Jornada de impacto - Estágio 1

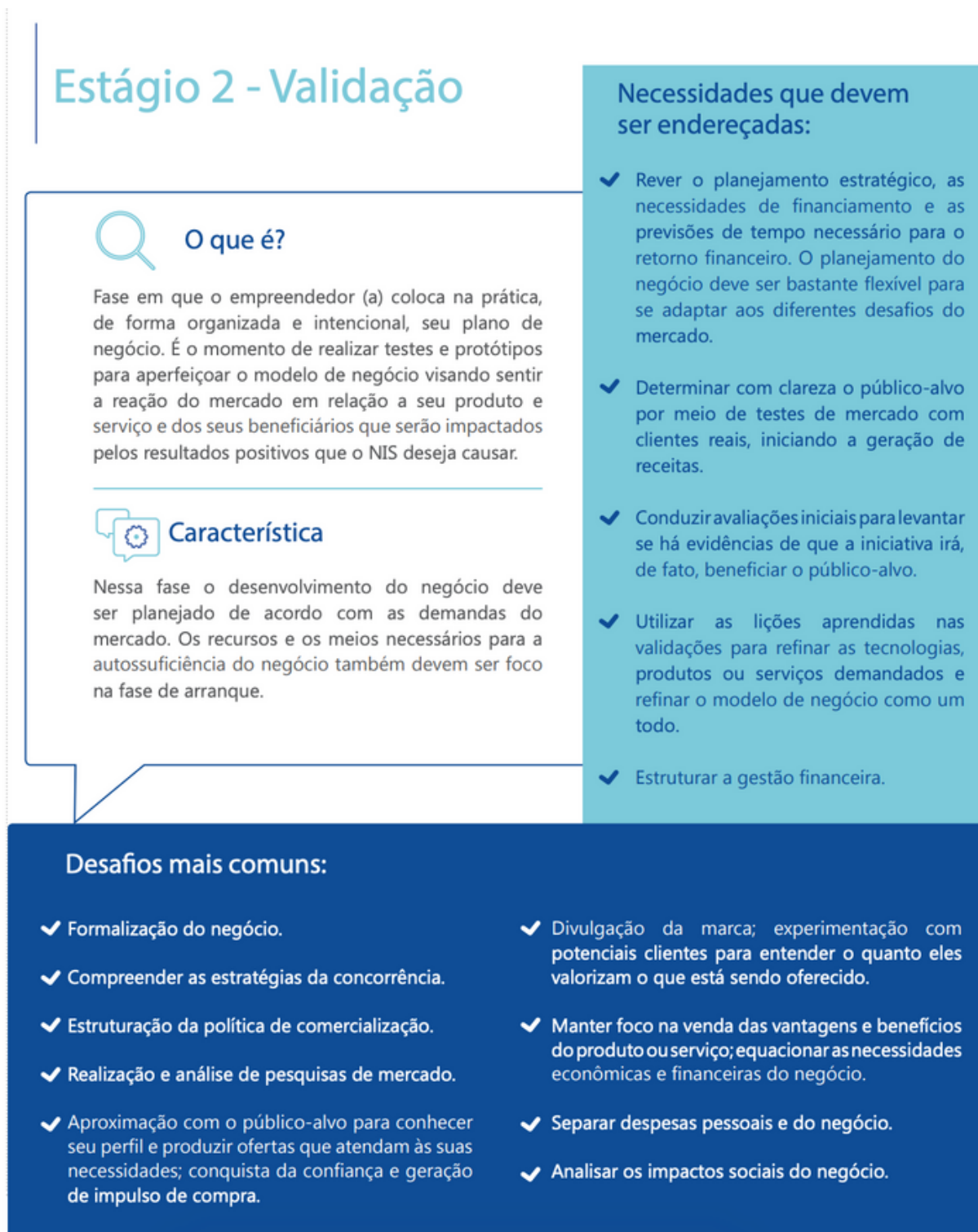


Fonte: (SEBRAE/RJ, 2017)

O estágio 2, validação, é o momento de tirar as idéias do papel e começar a executá-las, conforme ilustra a figura:



Figura 26 - Jornada de impacto - Estágio 2



Fonte: (SEBRAE/RJ, 2017)

O estágio 3 é a fase de estabelecimento do negócio, como mostra a figura abaixo:

Figura 27 - Jornada de impacto - Estágio 3



Fonte: (SEBRAE/RJ, 2017)

O último estágio, expansão e escala (figura 28), é o momento no qual o negócio está consolidado e pronto para crescer e expandir.

Figura 28 - Jornada de impacto - Estágio 4



Fonte: (SEBRAE/RJ, 2017)

### 5.3 AS NOVAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Tendo em vista a jornada de impacto, a comunicação organizacional tem

ganhado um papel relevante no setor. Os negócios de impacto demandam uma visão de gestão estratégica, que supera os produtos tradicionais de comunicação. As ações devem agregar: conhecimento e relacionamento com o mercado, capacidade e motivação do empreendedor, impacto social, inovação, potencial de escala e parcerias. Nota-se que a comunicação em negócios de impacto não tem um papel somente instrumental, mas faz parte da organização como um todo. Pode-se induzir a perspectiva da constituição comunicativa das organizações (CCO) nesses empreendimentos, que delimita a comunicação como a principal causa das organizações.

Os defensores do princípio da CCO pressupõem que as organizações são geradas e renovadas através de processos continuados de comunicação. Como conceito de base está a reflexão de que o uso da linguagem constitui a realidade social. Os acadêmicos que defendem esta perspectiva, consideram que não é possível nem conceber a separação entre o processo de organizar e o de comunicação, nem considerar ambos como independentes. A organização e a comunicação são, desta forma, uma dualidade. Da mesma forma, o entendimento instrumental da comunicação é rejeitado categoricamente (OLIVEIRA, HENNINGER, 2013).

A CCO apresenta a comunicação como a principal força que cria, gera, sustenta e constitui o que consideramos ser práticas de organização e organização. A teoria infere que a comunicação não é meramente um participante na organização, mas, é equivalente à organização (SCHOENEBOERN, KUHN, KÄRREMAN, 2018).

A seguir, serão apresentados *cases* de empresas que estão trabalhando nesse mercado e trazendo novas formas de comunicação.

### 5.3.1 ***Shoot the Shit***

A *Shoot The Shit* nasceu em 2010 como um espaço para tirar ideias do papel. Desde o início desenvolveu dezenas de projetos que usam a cidade como plataforma e que convidam pessoas e organizações para serem protagonistas de suas realidades<sup>44</sup>. A agência constrói a comunicação através de ações positivas e, para isso, estrutura a sua estratégia em quatro fases, conforme figura 29:

<sup>44</sup> Disponível em: <http://www.shoottheshit.cc/>. Acesso em 11 de junho de 2019.

Figura 29 - Estratégia de comunicação: Agência Shoot the Shit

IDEALIZAR	CONECTAR	FAZER	COMUNICAR
Plataforma, curadoria e protagonismo	Causas da marca e interesses das pessoas	Estratégia de ativação e engajamento	Contar a história mostrando o que foi feito
<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>	<b>Descrição:</b>
Antes de começar, posicionamos a marca em um ou mais desses três cenários. Levamos em conta o momento da marca e para onde ela quer ir.	Identificamos quais causas a marca pode trabalhar e como esses temas se conectam com as necessidades das pessoas hoje.	No mundo transparente que vivemos, falar sem fazer é pior do que não falar. Portanto, tudo que comunicamos precisa existir.	As marcas estão concorrendo por atenção das pessoas e com as pessoas. Buscamos formas diferentes e atrativas de falar com o mundo.

Fonte: Disponível em: <http://www.shoottheshit.cc/>. Acesso em 11 de junho de 2019

### 5.3.1.1 Cases

A *Shoot the Shit* procura engajar e conectar as pessoas através das ações de comunicação, influenciando comportamentos. Nota-se o uso do marketing social nas estratégias de comunicação da agência.

O marketing social é um processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e fornecer valor a fim de influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades), assim como o próprio público-alvo.

[...] Os princípios e as técnicas do marketing social são mais comumente usados para melhorar a saúde pública, evitar acidentes, proteger o meio ambiente e aumentar o envolvimento na comunidade. Aqueles engajados em atividades de marketing social costumam incluir profissionais nas agências de setor público, organizações sem fins lucrativos, marketing corporativo, propaganda e relações comunitárias, relações públicas e empresas de pesquisa de mercado (KOTLER, LEE, 2011).

O quadro a seguir detalha alguns cases da *Shoot the Shit*:

Quadro 4 - Cases - Agência Shoot the Shit (continua)

<i>Run for your city</i> (Gerdau)	Juntos fazemos as coisas acontecerem (DLL)	Ferramentas que fazem (Tramontina)	Teto para todos (Gerdau)
<b>Missão:</b> Transformar um grupo de corrida em um projeto	<b>Missão:</b> Estimular nas pessoas o poder da colaboração como ferramenta para transformar	<b>Missão:</b> Gerar conteúdo proprietário para canais digitais e	<b>Missão:</b> Dar luz para a importância da construção de casas



Quadro 4 - Cases - Agência Shoot the Shit (continuação)

<b><i>Run for your city</i></b> <b>(Gerdau)</b>	<b>Juntos fazemos as coisas acontecerem (DLL)</b>	<b>Ferramentas que fazem</b> <b>(Tramontina)</b>	<b>Teto para todos</b> <b>(Gerdau)</b>
que entregasse valor para a cidade.	realidades.	principalmente blog.	emergenciais em zonas de extrema pobreza no Brasil.
<p><b>Ideia:</b> <i>Run For Your City</i> é o projeto que combina o grupo de corrida Gerdau com ações de impacto pela cidade. Cada quilômetro percorrido gera recursos financeiros. A cada meta batida, uma ação social ou urbana era realizada pela empresa.</p> <p>Novas placas de rua, mais iluminação pública e mini bibliotecas colaborativas ganharam a cidade com o apoio da Prefeitura e da Empresa Pública de Transporte e Circulação de Porto Alegre. O <i>Run For Your City</i> transformou a vida de quem corre e de quem vive Porto Alegre.</p>	<p><b>Ideia:</b> “Dê início às suas microrrevoluções”. Essa era a frase escrita na frente da #ActionBox DLL, uma ferramenta nascida para fazer pessoas botarem a mão na massa. Com esse chamado, continuamos a conversa de um evento que realizamos para 250 pessoas do Banco DLL no Brasil.</p> <p>Com palestras da <i>Shoot The Shit</i>, <i>Smile Flame</i> e Gabriel Carneiro Costa, nós e o DLL tínhamos como objetivo plantar a semente do poder que cada um tem de transformar realidades. As três falas focaram na temática da união, da colaboração, do “juntos fazemos as coisas acontecerem”. E após essa inundação de inspiração, quando as pessoas chegaram para trabalhar no outro dia, uma #ActionBox esperava por eles. Cada um ganhou a sua.</p> <p>Nela haviam ações que estimulavam a troca de livros, o empréstimo de objetos entre vizinhos, a consciência sobre o descarte do lixo, o compartilhamento de caronas entre colegas e até materiais para a construção de uma horta coletiva dentro do Banco. Com a sementinha plantada e</p>	<p><b>Ideia:</b> A gente acredita que as ferramentas certas nas mãos certas têm o poder de transformar. Daí veio a ideia: e se conectarmos quem tem essas ferramentas com pessoas que são protagonistas em melhorias sociais?</p> <p>Foi a partir desse <i>insight</i> que nasceu o Ferramentas Que Fazem, um projeto em parceria com a Tramontina, Horteria, Raiz Urbana, a Fundação Pão dos Pobres e a Escola Escola Municipal de Ensino Fundamental Timbaúva. O resultado foi a expansão de duas hortas nessas últimas duas instituições.</p> <p>Além de idealizar o projeto, a <i>Shoot The Shit</i> fez toda curadoria, articulação e produção do projeto</p>	<p><b>Ideia:</b> A ONG TETO é uma organização internacional presente na América Latina e Caribe, que trabalha pela defesa dos direitos de pessoas que vivem em comunidades, diminuindo sua vulnerabilidade através da construção de casas emergenciais.</p> <p>Há 5 anos, a Gerdau apoia o TETO e contribui com pregos de aço para a construção de casas emergenciais em zonas de extrema pobreza no Brasil. A campanha #TetoParaTodos nasceu para dar luz não só a essa causa, mas também para inspirar mais pessoas a trabalharem por um mundo mais justo e sem pobreza.</p>

Quadro 4 - Cases - Agência Shoot the Shit (conclusão)

<b><i>Run for your city</i> (Gerdau)</b>	<b>Juntos fazemos as coisas acontecerem (DLL)</b>	<b>Ferramentas que fazem (Tramontina)</b>	<b>Teto para todos (Gerdau)</b>
	a ferramenta certa na mão de todos, agora era só fazer acontecer.	junto aos coletivos convidados.	

Fonte: Disponível em: <http://www.shoottheshit.cc/>. Acesso em 11 de junho de 2019

### 5.3.2 ICE - Inovação em Cidadania Empresarial

O Instituto de Cidadania Empresarial (ICE) nasceu em 1999 com o propósito de reunir empresários e investidores em torno de inovações sociais que pudessem alavancar o investimento pessoal e filantrópico, as fundações e o investimento corporativo desse público.<sup>45</sup>

O ICE trabalha para atrair cada vez mais capital para o setor de negócios de impacto, por meio de novos investidores e mecanismos financeiros eficientes. Visa também desenvolver mais negócios com soluções inovadoras, impacto socioambiental com alto potencial de escala e sustentabilidade financeira. Atua para fortalecer organizações intermediárias e construir um macroambiente favorável às finanças sociais e, ainda, contribui para a inserção desses temas na academia com a perspectiva de desenvolver e atrair mais profissionais para atuar no campo<sup>46</sup>.

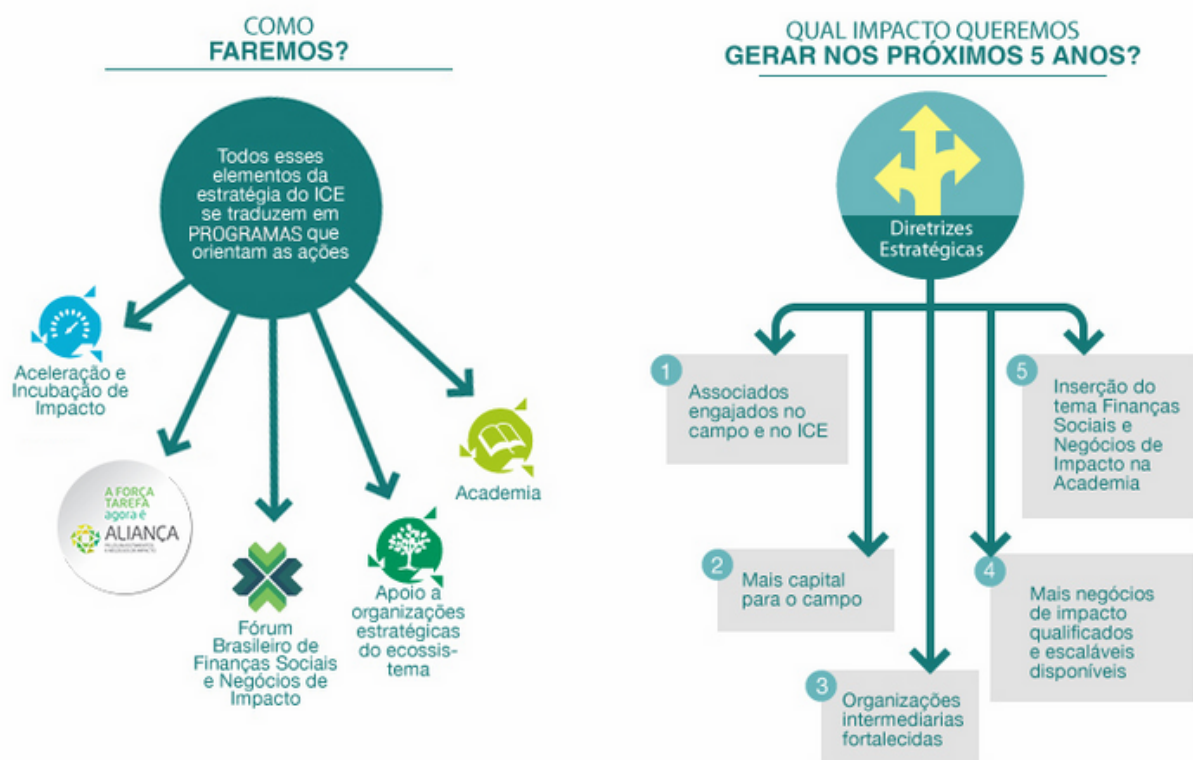
#### 5.3.2.1 Estratégias

O ICE desenvolve suas estratégias em torno de três eixos de atuação: articulação, execução e produção e disseminação de conhecimento. A figura a seguir detalha as ações realizadas pela iniciativa.

<sup>45</sup> Disponível em: <https://ice.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 11 de junho de 2019.

<sup>46</sup> Disponível em: <https://ice.org.br/estrategia/>. Acesso em 16/06/2019.

Figura 30 - Estratégias - ICE



Fonte: Disponível em: <https://ice.org.br/estrategia/>. Acesso em 16/06/2019

O programa de aceleração e impacto conta com acesso a espaço físico e serviços (contabilidade e apoio jurídico), treinamentos, *workshops*, formatação do modelo de negócio, consultoria estratégica e de vendas e conexões com potenciais clientes. O ICE também fortalece o ecossistema de negócios de impacto na academia, fomentando pesquisas em finanças sociais e negócios de impacto, projetos de extensão, disciplinas específicas sobre o tema, linhas de pesquisa e trabalhos acadêmicos.

### 5.3.3 *Sense-Lab*

O *Sense-Lab* trabalha a estratégia e a inovação com foco em desenvolver as organizações, sistemas e lideranças necessárias para enfrentar os principais desafios coletivos da atualidade<sup>47</sup>. A empresa acredita na inovação e no empreendedorismo como solução dos problemas contemporâneos.

Montamos um sistema econômico que ainda deixa uma parcela gigantesca da população às margens dos benefícios gerados, vivendo em periferias urbanas empobrecidas, que consome recursos a uma taxa muito maior do que a capacidade de regeneração natural e que coloca os indivíduos em trajetórias profissionais desprovidas de qualquer propósito além do dinheiro.

<sup>47</sup> Disponível em: <https://www.sense-lab.com/sobre-o-sense-lab>. Acesso em: 16/06/2019.



[...] Se as questões a serem enfrentadas estão cada vez mais evidentes, aparecem também inúmeros movimentos inovadores que constroem sobre os modelos antigos, ao invés de negá-los e propor rupturas. Estes padrões emergentes podem ser entendidos em 3 níveis: lideranças, organizações e sistemas sociais (redes e governança coletiva). Destacam-se como aspectos importantes: o questionamento do propósito das organizações, em especial as empresas e corporações; as rápidas mudanças nas estruturas organizacionais, cada vez mais orgânicas e menos presas a hierarquias; a tendência de nos organizarmos cada vez mais em redes e menos em organizações com fronteiras rígidas; a busca da integralidade do indivíduo no trabalho; e o questionamento do impacto (externalidades positivas e negativas) das organizações<sup>48</sup>.

"O *Sense-Lab* se coloca como veículo para apoiar organizações, redes e lideranças a construir modelos mais sustentáveis e equilibrados."<sup>49</sup>

### 5.3.3.1 Serviços

O *Sense-Lab* propõe serviços para o fortalecimento dos negócios de impacto e treinamentos.

O *Sense-Lab* atua no campo de negócios de impacto desenvolvendo abordagens, testando ferramentas, mapeando os diferentes atores atuantes na temática, apoiando organizações intermediárias e avançando com a fronteira de conhecimento de diversas maneiras.

Tem também uma forte atuação em formação e treinamentos abertos e sob demanda. E no apoio a empresas, institutos, fundações e outras organizações na busca, seleção e apoio a negócios de impacto, ou até mesmo na estruturação de programas de incubação e aceleração de negócios<sup>50</sup>.

A figura a seguir detalha os produtos oferecidos pelo *Sense-Lab*.

Figura 31 - Produtos - *Sense-Lab*



Fonte: Disponível em: <https://www.sense-lab.com/negocios-de-impacto>. Acesso em: 16/06/2019. Com adaptações.

A empresa também oferece cursos que focam no preparo de lideranças para

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www.sense-lab.com/contexto>. Acesso em: 16/06/2019.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Disponível em: <https://www.sense-lab.com/negocios-de-impacto>. Acesso em: 16/06/2017.

enfrentar problemas sociais e ambientais. O quadro a seguir explica os cursos *business design for change* e liderança sistêmica.

Quadro 5 - Cursos - Sense-Lab

<b><i>Business design for change</i></b>	<b>Liderança sistêmica</b>
<p>O Business Design for Change é uma formação prática em empreendedorismo com propósito. Uma capacitação em estruturação de negócios focados na criação de valor compartilhado, buscando ao mesmo tempo a solução de questões sociais ou ambientais e a sustentabilidade financeira.</p> <p>Além de conhecer ferramentas e a realidade de empreendedores que estão gerando impacto real e descobrir todo um ecossistema de organizações que estão buscando soluções para os principais desafios coletivos da atualidade, os participantes são conduzidos por um processo de vivências, troca de experiências e cocriação, colocando a mão na massa para desenhar um negócio.</p>	<p>Liderança Sistêmica é um programa modular que se propõe a explorar os modelos organizacionais e sociais emergentes que vem ao encontro das novas demandas e realidades nascentes. Ao longo dos módulos são apresentados e discutidos de forma dinâmica as novas abordagens empresariais, modelos de organização e evolução dos sistemas sociais e econômicos que vão redefinir a forma que vivemos e trabalhamos.</p> <p>O embasamento do programa se baseia na observação, vivência e trabalhos ativos em diversos movimentos de vanguarda na evolução das organizações e traz uma releitura tanto do contexto dos quais esse modelos inovadores emergem, quanto dos seus principais princípios comuns.</p>

Fonte: Disponível em: <https://www.sense-lab.com/catalogo-de-cursos>. Acesso em: 16/06/2019

### 5.3.4 Artemisia

A Artemisia é uma organização sem fins lucrativos, pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil.

Somos pioneiros no fomento e na disseminação do tema de negócios de impacto social no Brasil. Desde 2004, trabalhamos no desenvolvimento desse campo visando apoiar um número cada vez maior de negócios para que consigam chegar à escala de mercado e impactem a vida de milhões de brasileiros e brasileiras.

Nosso objetivo é apoiar a criação de casos de negócios que sejam exitosos tanto do ponto de vista econômico como social, que possam inspirar uma nova geração de empreendedores e influenciar grandes organizações públicas e privadas em sua atuação junto à sociedade<sup>51</sup>.

#### 5.3.4.1 Serviços

A Artemisia visa consolidar os negócios de impacto em sua fase inicial, dando suporte para que possam crescer e se consolidar. A figura a seguir detalha os

<sup>51</sup> Disponível em: <https://artemisia.org.br/quemsomos/>. Acesso em: 16/06/2019.

serviços oferecidos.

Figura 32 - Serviços - Artemisia

<b>Metodologia Artemisia</b>	<b>Refinamento do Impacto Social</b>	<b>Aceleração Personalizada</b>
Teoria e práticas desenvolvidas pela organização com foco no que é essencial ao desenvolvimento do negócio e do(a) empreendedor(a), com acesso à curadoria de conhecimento do que existe de mais de inovador no mundo das startups e de impacto social, alinhada às necessidades do grupo de empreendedores.	Conhecimento e experiências práticas para que os(as) empreendedores(as) possam aprofundar seu entendimento sobre seu público alvo e potencializar o impacto social gerado pelo seu negócio.	Sabemos que nenhum negócio é igual ao outro. Por isso, desenvolvemos um processo de business development individual no qual cada negócio é acompanhado de perto por uma pessoa da equipe Artemisia para atender suas demandas específicas.
<b>Formatação do Modelo de Negócios</b>	<b>Mentorias e Conexões</b>	<b>Rede Artemisia</b>
Para que os negócios possam impactar milhares de pessoas, devem estar formatados sobre um modelo de negócio robusto e lucrativo. Para isso, os empreendedores são desafiados a testar e prototipar seus modelos de receita a partir de um novo olhar sobre seus negócios.	Acesso à rede de mentores(as) Artemisia formada por empreendedores(as), executivos(as) e lideranças altamente qualificados e de diferentes setores que ajudam os acelerados a enxergar aspectos novos de seu negócio, questionam premissas pré-estabelecidas e compartilham experiências e informações.	Ao entrar no programa, o(a) empreendedor(a) passa a fazer parte da Rede Artemisia, composta por um robusto grupo de empreendedores(as), parceiros - institutos, fundações, empresas -, mentores de diferentes setores e investidores - anjos, venture capital.

Fonte: Disponível em: <https://artemisia.org.br/empreendedores/>. Acesso em 17/06/2019

A plataforma também conta com uma aba de iniciativas, que apresenta as ações de aceleração e estudos sobre problemas sociais no Brasil (quadro 6). Todas as ações são pautadas de acordo com os objetivos de desenvolvimento sustentável<sup>52</sup>, propostos pelas Nações Unidas.

52 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, também conhecidos como Objetivos Globais, são um chamado universal para ação contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade. Esses 17 Objetivos foram construídos com o sucesso dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, incluindo novos temas, como a mudança global do clima, desigualdade econômica, inovação, consumo sustentável, paz e justiça, entre outras prioridades. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/sustainable-development-goals.html>. Acesso em: 25/06/2019.

Quadro 6 - Iniciativas - Artemísia

<b>ILab</b>	<b>Movimento Choice</b>	<b>Aceleradora estação Hack</b>	<b>Artemisia Lab Promoção da Saúde e Prevenção</b>
O iLab é um programa do Núcleo Ciência Pela Infância (NCPI) que tem o objetivo de incentivar e acelerar a cocriação, qualificação e implementação de projetos inovadores para o desenvolvimento da primeira infância no Brasil, com base no conhecimento científico.	<p>Com o objetivo de disseminar a discussão sobre negócios de impacto social nas principais universidades do Brasil – seguindo o modelo de universidades norte-americanas como Harvard e Columbia, além da francesa INSEAD – criamos, em 2011, o Movimento Choice.</p> <p>“Criamos o Choice por acreditamos que os negócios de impacto social constituem uma ideia que merecia ser espalhada pelas universidades de todo o país.”</p> <p>Nestes cinco anos, o Movimento trabalhou na capacitação de uma nova geração de jovens inquietos, inovadores, com perfil empreendedor e ganhou relevância significativa nas universidades por onde passou com resultados expressivos: formou mais de 800 Embaixadores de 22 Estados, que mobilizaram mais de 97 mil jovens em palestras e <i>workshops</i>. O Choice se consolidou como a maior rede de universitários engajados na disseminação do conceito de negócios de impacto social no Brasil.</p>	<p>A Aceleradora Estação Hack é um programa desenvolvido pelo Facebook e Artemísia que potencializa empreendedores(as) que querem gerar mudanças positivas em nossa sociedade.</p> <p>O programa gratuito está em sua 4ª edição e busca até 10 <i>startups</i> para um processo intensivo de aceleração dentro da Estação Hack - primeiro centro para a inovação criado pelo Facebook no mundo.</p>	O Artemísia Lab Promoção da Saúde e Prevenção é um programa gratuito de aceleração de curto prazo da Artemísia, realizado em parceria com a Associação Samaritano que irá impulsionar negócios de impacto social com soluções inovadoras focadas na prevenção de doenças crônicas não transmissíveis (DCNT).

Fonte: Disponível em: <https://artemisia.org.br/iniciativas/>. Acesso em 17/06/2019

### 5.3.5 Quintessa

A Quintessa tem como objetivo ressignificar o papel de empresas como um instrumento de geração de impacto e estimular que tenham uma gestão consciente e humana<sup>53</sup>. Para isso, conta com três frentes de atuação, detalhadas no quadro

53 Disponível em: <https://www.quintessa.org.br/quem-somos>. Acesso em 17/06/2019.

abaixo:

Quadro 7 - Serviços - Quintessa

<b>Programas de aceleração</b>	<b>Assessoria para captação de investimento</b>	<b>Programas em parceria</b>
Auxiliar em processos de validação, estruturar a gestão e impulsionar o crescimento de negócios de impacto	Apoiar negócios acelerados na preparação para captação de investimento e introdução a fundos parceiros	Conectar empresas e <i>startups</i> de impacto por meio de iniciativas que gerem alto valor agregado para ambos, oferecendo nossa expertise na atração, seleção e suporte ao desenvolvimento dos negócios de forma customizada

Fonte: Disponível em: <https://www.quintessa.org.br/o-que-fazemos>. Acesso em: 17/06/2019

### 5.3.5.1 Cases

A Quintessa, através de seus programas de aceleração, trabalha as dificuldades dos novos negócios de impacto e propõe ferramentas de gestão e marketing. A empresa tem como objetivo central transformar a realidade do Brasil por meio de negócios de impacto.

Junto aos empreendedores e seus times, identificamos os desafios para o sucesso do negócio e definimos as frentes e entregas prioritárias para a aceleração. Oferecemos mentoria e suporte em gestão, além de um programa para desenvolvimento pessoal do empreendedor e acesso à rede de contatos do Quintessa. Prezamos pela profundidade na atuação, pelo relacionamento próximo, de confiança e parceria, com o compromisso em entregar resultados relevantes e com excelência<sup>54</sup>.

As figuras 33 e 34 mostram alguns dos principais cases da empresa:

<sup>54</sup> Disponível em: <https://www.quintessa.org.br/o-que-fazemos>

Figura 33 - Cases - Quintessa (Parte 1)

<b>4YOU2 (educação)</b>	<b>Courrieros (meio ambiente)</b>	<b>TNH Health (saúde)</b>
<p>A 4YOU2 é uma escola focada em proporcionar ensino de línguas de qualidade e acessível a pessoas das classes C, D e E. Iniciaram a aceleração com 100 alunos e uma unidade, e finalizaram com mais de 1500 alunos e quatro unidades. A aceleração abordou estruturação de processos e gestão de pessoas, redesenho dos produtos e precificação, ferramentas para gestão financeira, metas comerciais, modelo societário, assessoria jurídica, definição de modelo de expansão, acompanhamento de indicadores de resultado e qualidade dos processos, ponte com potenciais clientes, e preparação para captação de investimento.</p>	<p>A Courrieros realiza entregas ecológicas na região centro-oeste da cidade de São Paulo e proximidades. São uma empresa de entrega de documentos e pequenos pacotes que utiliza apenas bicicletas. A aceleração focou na divisão de funções entre os sócios e membros do time, controle de processos e monitoramento dos resultados, ferramentas para gestão financeira e definição de modelo de expansão. Ao final da aceleração, a geração de caixa da empresa aumentou cerca de 9 vezes desde sua entrada.</p>	<p>Com o objetivo de democratizar a saúde, a TNH Health realiza programas mobile para propagar a educação e o monitoramento remoto de saúde. Com isso, previne crises e incentiva comportamentos saudáveis para grandes populações. A TNH entrou na aceleração com 10 mil vidas sob gestão e finalizou o processo, doze meses depois, com 100 mil vidas. Durante a aceleração, trabalhamos: estratégia de longo prazo, estratégia comercial, mapeamento de processos, estruturação das áreas internas, alinhamento societário e governança.</p>

Fonte: Disponível em: <https://www.quintessa.org.br/portfolio>. Acesso em: 17/06/2019

Figura 34 - Cases - Quintessa (Parte 2)

<b>Nave a Vela (educação)</b>	<b>Instituto Muda (meio ambiente)</b>	<b>Boomera (meio ambiente)</b>
A Nave a Vela é uma empresa focada na educação para o século XXI e, para isso, oferece para as escolas um currículo de cultura de inovação a ser implementado pelos próprios professores das escolas. A empresa entrou na aceleração com presença em 8 escolas e por volta de 2	O Instituto Muda, empresa que presta serviço de gestão de resíduos para condomínios e empresas na cidade de São Paulo, começou a aceleração em julho de 2013. Durante o programa de aceleração os principais assuntos tratados foram: implementação de rotina financeira, revisão do sistema de precificação, estudo da base de clientes,	A Boomera trabalha com foco na economia circular. A empresa traz soluções em resíduos, indo desde o estudo dos materiais em laboratório, operação de logística reversa e produção de produtos recicláveis. Antes da aceleração a empresa operava apenas na parte de serviços, ou seja, projetos de consultoria para auxiliar grandes empresas na destinação de seus resíduos pós consumo. Ao longo da aceleração, além de apoiarmos na estruturação da

Fonte: Disponível em: <https://www.quintessa.org.br/portfolio>. Acesso em: 17/06/2019

Nota-se a importância da comunicação como discurso para a prática social, que leva em conta o contexto sócio-histórico para fundamentar as ações para o público.

O contexto sócio-histórico tem, assim, papel fundamental na maneira como se articula a linguagem na produção dos discursos, criando e recriando os significados de acordo com a realidade social particular de cada um (DEZAN, 2011).

A comunicação, nesse cenário, não pode mais significar somente a transmissão de informações, mas sim da produção de sentido e negociação de significados que transforma e eleva o processo de informação a um processo comunicacional, fazendo com que a comunicação seja muito melhor entendida como constitutiva (VAREY, 2006 apud DEZAN, 2011).

Outra variante importante é a comunicação para o entendimento, que tenta alcançar decisões e entendimentos mútuos. O quadro 8 detalha algumas características desse tipo de comunicação:

Quadro 8 - Comunicação para o Entendimento - Características (continua)

	<b>Comunicação para o Entendimento</b>
<b>Racionalidade</b>	Comunicativa
<b>Meios e práticas</b>	Diálogo reflexivo, cooperação no processo de interpretação da realidade
<b>Uso da linguagem</b>	Bidirecional, como fonte de integração social
<b>Intenção/ objetivos/ resultados</b>	Entendimento
<b>Visão do sujeito</b>	Emancipado, pleno de sua capacidade crítica

Quadro 8 - Comunicação para o Entendimento - Características (conclusão)

	Comunicação para o Entendimento
Poder	Legitimada e internalizado

Fonte: (GALLELI, MARCHIORI, 2015). Com adaptações.

## 5.4 PRINCIPAIS DESAFIOS

O relatório Aceleração de Negócios de Impacto: um olhar sobre as práticas atuais, realizado pelo PNUD Brasil em colaboração com o SEBRAE destaca a perspectiva do empreendedor sobre as iniciativas de aceleração e incubação.

O estudo aponta que, apesar da avaliação geral ser positiva, os empreendedores ressaltaram que não há muita criatividade nas iniciativas de aceleração.

Esta visão vem ao encontro da análise feita do guia 2,5 (QUINTESSA, 2017) que indicou que as 26 iniciativas têm praticamente o mesmo foco de atuação no que concerne a fase de desenvolvimento de um empreendimento e que oferecem as mesmas atividades de suporte, com exceção feita aos itens relacionados a espaço físico, investimentos e doação.

Apesar da homogeneidade nas ferramentas utilizadas pelas iniciativas de aceleração, os empreendedores revelaram que são conscientes de sua curva de aprendizado e após a segunda experiência de aceleração, conseguem identificar com mais precisão suas necessidades e a melhor aceleração no para seu momento. Desta forma, direcionam melhor os recursos oferecidos (PNUD Brasil, 2017).

Os principais pontos fracos estão relacionados às ferramentas de gestão, ao perfil das pessoas que oferecem orientação, à periodicidade de acompanhamento e à inexistência de aporte de recursos. Dessa forma, a pesquisa aponta quatro dimensões de aprimoramento para as aceleradoras:

**Nível Pessoal:** preparação psicológica para lidar com os conflitos internos inerentes a gestão de um negócio de impacto. Esta é a dimensão que surgiu de forma muito tímida na percepção dos empreendedores.

**Nível institucional:** conexões e capital social. A tendência de diminuição da duração da aceleração observada no guia 2,5 sinaliza um alerta, podendo prejudicar a construção de vínculos entre a rede de parceiros e empreendedores.

**Nível estratégico:** reflexão sobre alternativas de ampliar o impacto social. Contar com profissionais e mentores com maior experiência nos segmentos socioambientais poderia ajudar na construção de teorias de mudanças mais consistentes. A especialização setorial de programas de aceleração pode ser um caminho interessante.

**Nível operacional:** é muito importante que as aceleradoras ajudem o empreendedor a priorizar as operações e a gerenciar as tensões do dia-a-dia. A tomada de decisão deve levar em conta que os empreendimentos foram concebidos para equilibrar a geração de valor econômico simultaneamente com a geração de valor socioambiental. Além disso, recomenda-se que sejam desenvolvidos trabalhos integrados com redes, anjos e investidores, particularmente na fase de prospecção e seleção de



empreendimentos a serem acelerados, o que possibilitaria a oferta de capital semente de forma mais rápida para os empreendedores<sup>55</sup>.

O relatório também destaca a importância de ações informais no processo de aprendizado.

A forma de capacitação pode ser também revista, introduzindo ações mais informais de desenvolvimento ao invés de centrarem esforços nas ações formais. Por exemplo, uma experiência internacional bem interessante que pode servir de inspiração para as iniciativas brasileiras. A Young Leaders of the Americas Initiative (YLA) Professional Fellows Program possibilita a troca de experiências com empreendedores mais seniores on the job. Durante quatro semanas, o participante acompanha o dia-a-dia de um empreendedor que atua no mesmo setor e elabora um plano de ação para seu empreendimento no seu retorno (PNUD Brasil, 2017).

Por fim, é preciso que as iniciativas de aceleração foquem nas diferentes fases do empreendimento.

É importante que as iniciativas de aceleração reconheçam que empreendimentos passam por diferentes fases e compreendam a necessidade de oferecer atividades de suporte diferenciadas. Neste sentido, é preciso ter o cuidado de não tratar os empreendedores de uma mesma turma de forma homogênea. Considerando a importância do papel do mentor, torna-se fundamental compatibilizar melhor o perfil do empreendedor com o perfil do mentor, pois como indicam os empreendedores, nem sempre há um bom relacionamento (PNUD Brasil, 2017).

---

55 Ibid. p. 20.

## 6 CONCLUSÃO

Por meio desse estudo foi possível compreender o contexto dos Negócios de Impacto no Brasil. A emergência desse setor exige um novo formato de gestão e comunicação e revela um campo fértil para que novas metodologias, pesquisas e empreendimentos sejam implementados.

Nota-se que a visão dos empreendedores sobre a comunicação ainda é instrumental e não como parte constitutiva do negócio. Muitos gestores têm a ideia de que é possível manter a comunicação sem um plano estratégico, porém é importante que essa ferramenta seja olhada como um mecanismo estratégico para divulgar produtos e serviços.

Ainda que a perspectiva dos empreendedores sobre a comunicação seja limitada, as incubadoras e aceleradoras abordam a questão com mais seriedade. Aspectos como relacionamento, cultura organizacional, parcerias e sustentabilidade organizacional têm sido trabalhados com a devida importância. É necessário que as empresas do setor saibam se posicionar adequadamente para que assim tenham êxito para alcançar demandas sociais latentes e gerar o impacto esperado.

A figura do gestor também muda, é necessário que essa pessoa tenha a capacidade de mobilizar causas, seja transparente, esteja aberto a entender a diversidade do público de baixa renda e saiba contornar as dificuldades estruturais para poder alcançá-lo.

Outro fator que chama a atenção em negócios de impacto é a comunicação participativa e empática. O diálogo é extremamente relevante. Esse é o maior diferencial dessas empresas, pois as ações são formas de comunicação direta para o público de baixa renda.

É importante destacar que os negócios de impacto se diferenciam do conceito de responsabilidade social. Apesar de estarem ligados à temática social, o termo "responsabilidade social" é relacionado a ações distintas que as empresas adotam. Elas podem estar vinculadas ou não ao *core business* da organização.

Assim, pode-se afirmar que a comunicação em negócios de impacto tem potencial para ser inovadora, pois exige novas formas de planejamento e estratégias compatíveis às necessidades do público de baixa renda, dando espaço para inovações disruptivas, que trazem ao mercado uma nova proposição de valor. Esse diferencial se mostra promissor para a área de Comunicação Organizacional e aponta uma nova esfera a ser explorada.

## REFERÊNCIAS

ANPROTEC. **Mecanismos de Geração de Empreendimentos Inovadores:**

Mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. 2018. 28 p. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/publicacoes-anprotec/ebooks/>. Acesso em: 16 Jun. 2019.

ANPROTEC. **Negócios de Impacto:** Como incubadoras e aceleradoras podem contribuir para a criação e o fortalecimento de negócios que oferecem soluções para problemas sociais e ambientais. 2018. 44 p. Disponível em:

<https://informativo.anprotec.org.br/ebook-negocios-de-impacto>. Acesso em: 10 Abr. 2019.

BARKI, Edgard. **Negócios de Impacto:** tendência ou modismo?. GVEXECUTIVO, 2015. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/49183/47996>. Acesso em: 14 Abr. 2019.

BARKI, et al. **Negócios com Impacto Social no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Peirópolis, 2013.

FORÇA-TAREFA BRASIL. **Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil**. 2015. 13 p. Disponível em: <http://forcatarefafinancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 27 Mar. 2019.

GALLELI, Giovanna; MARCHIORI, Marlene. **A Comunicação Constitutiva das Organizações Contemporâneas: reflexões sobre as aproximações possíveis entre a TAC e a CCO**. EnANPAD, 2015. 17 p. Disponível em:

[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_36\\_ENANPAD\\_2015.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_36_ENANPAD_2015.pdf). Acesso em: 26 Jun. 2019.

GOADMEDIA. **SXSW Insights'19**. 2019. 66 p. Disponível em:

[https://goadmedia.com.br/wp-content/uploads/2019/03/WP\\_GoAd\\_SXSW\\_Insights\\_2019\\_High.pdf](https://goadmedia.com.br/wp-content/uploads/2019/03/WP_GoAd_SXSW_Insights_2019_High.pdf). Acesso em: 8 Mai. 2019.

MANTOVANI, Andreza; CURVELLO, João José. **Gestão da Comunicação em Negócios de Impacto Social no Brasil**. 2018. 12 p. Dissertação (Comunicação Organizacional) - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2018.

OLIVEIRA, Evando Samuel; HENNINGER, Isabel. **O princípio CCO - Comunicação Constituí a Organização:** Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional. 2013. 11 p. Disponível em: <https://docplayer.com.br/52368560-O-principio-cco-comunicacao-constitui-a-organizacao-abordagens-dedutiva-indutiva-e-combinada-na-questao-constitucional-1.html>. Acesso em: 26 Jun. 2019.

PIPE SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. 2017. Disponível em: <https://pipe.social/mapa2017>. Acesso em: 8 Mar. 2019.

PIPE SOCIAL. **2º Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. 2019. Disponível em: <https://pipe.social/mapa2019>. Acesso em: 19 Mar. 2019.

PNUD BRASIL. **Aceleração de Negócios de Impacto**: um olhar sobre as práticas atuais. 2017. 22 p. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/publicacoes/prosperidade/2-Aceleracao-Negocios-Impacto-olhar-sobre-praticas-atuais.pdf>. Acesso em: 22 Abr. 2019.

RISCHBIETER, Sophia. **Comunicação e cultura organizacional**: o caso da Meu Móvel de Madeira, f. 58. 2015. 122 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Jornalismo) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/133657/Monografia%20Sophia%20Rischbieter.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 Jul. 2019.

SEBRAE. **Diretrizes estratégicas para a atuação do Sistema Sebrae no mercado de negócios sociais**. 2013. 51 p. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes\\_estrategicas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SC/Anexos/NS%20SEbrae%20-%20Diretrizes_estrategicas.pdf). Acesso em: 8 Mar. 2019.

SEBRAE. **Diretrizes estratégicas**: o Sebrae no atendimento aos negócios de impacto social. 2016. 90 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Diretrizes%20de%20Atendimento%20-%20interativo%2031.05.16%20v2.pdf>. Acesso em: 8 Mar. 2019.

SEBRAE/RJ. **Guia sobre oferta de capital para negócios de impacto social**. 2017. 38 p. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/733e4b479e9a05244b53bbdbbc564545/\\$File/7698.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/733e4b479e9a05244b53bbdbbc564545/$File/7698.pdf). Acesso em: 17 Abr. 2019.

SILVA, Caio. **Mapeamento de Negócios de Impacto Social e Organizações Congêneres no Brasil**. 2016. 37 p. Disponível em: <http://ice.org.br/blog/wp-content/uploads/2017/08/Caio-Sousa-da-Silva.pdf>. Acesso em: 8 Mar. 2019.

WOOD JR, Thomaz. Organizações Híbridas. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 242, abr/jun 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/08.pdf>. Acesso em: 26 Jun. 2019.